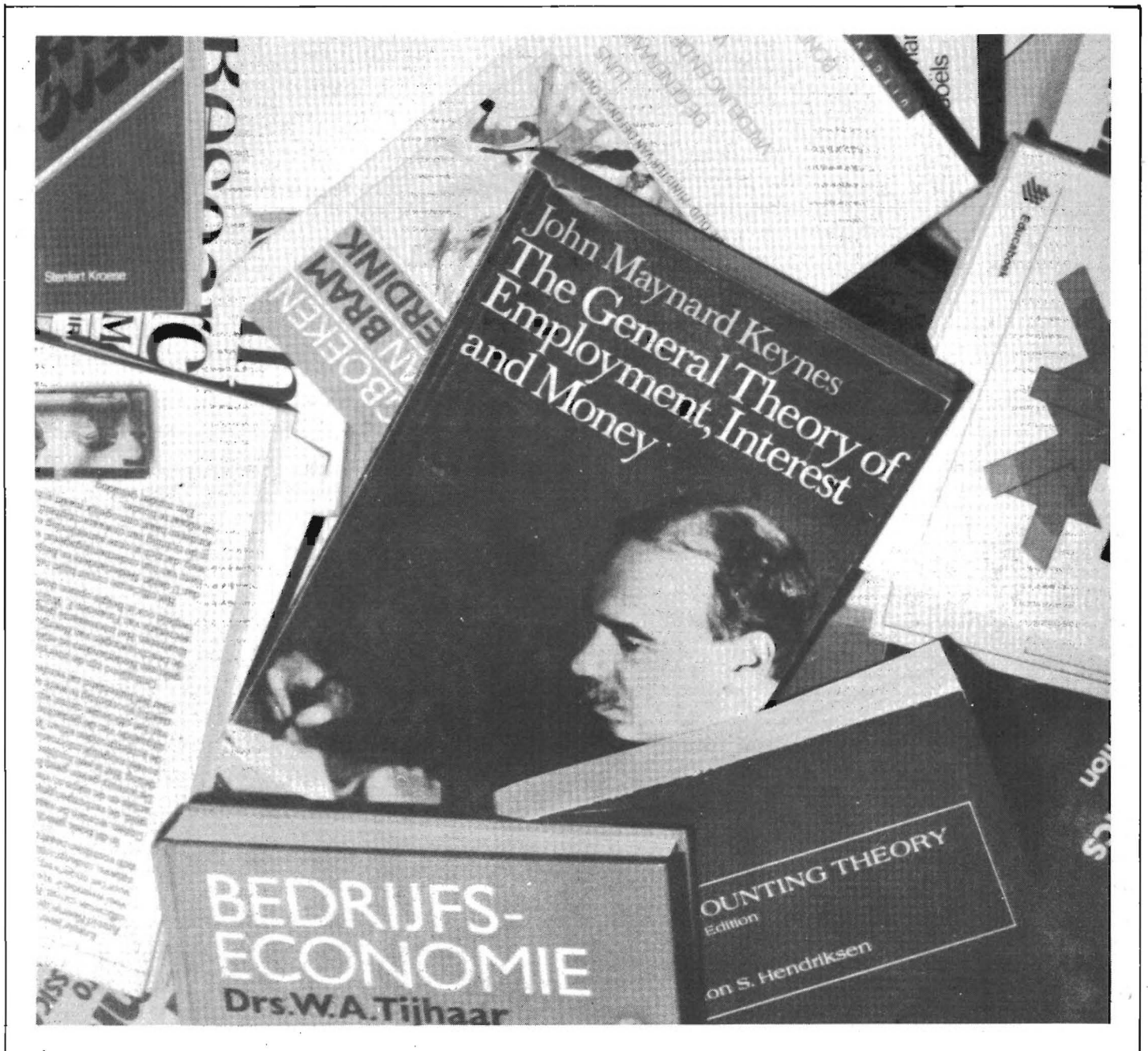


# ROSTRA

## E C O N O M I C A



*EXTRA Boekenbijlage*

*Pas afgestudeerd econoom over zijn loopbaan bij de NMB*

*Integrand: studenten als trouble-shooters*

# De moeilijkheidsfactor van een baan is tevens zijn aantrekkelijkheid.



'n Baan moet een uitdaging in zich hebben. Ook als (bijna of zojuist) afgestudeerde **bedrijfseconoom** zult u zich ongetwijfeld in dat "statement" kunnen vinden. De vraag is alleen: wat ziét u als uitdaging? Bezig zijn met de uitvoering van beleidszaken in dienst van een bepaald bedrijf? Of het behandelen van de meest uiteenlopende bedrijfseconomische zaken voor tal van relaties? Van representanten van multinationals tot het midden- en kleinbedrijf, van overheden tot particulieren?

't Laatste is het perspectief dat Moret & Limperg u biedt als u kiest voor een carrière in de accountancy. De modèrne accountancy. Waarbij het analyseren en controleren van financiële gegevens uiteraard centraal staat. Maar waarbij u in de taakuitoefening als adviseur vele stappen verder gaat.

Ondernemerszin en inzicht in bedrijfsbeleid geven de accountant van nu en morgen een belangrijke rol in het beslissingsproces bij relaties rond investeringen, kredieten, fusies en administratieve ontwikkelingen - inclusief automatisering. Kortom een baan met een hoge moeilijkheidsfactor, maar tegelijkertijd een uitdaging als u ambitieuze carrièreplannen heeft.

Moret & Limperg behoort tot de grote accountantskantoren van ons land. Zij heeft een hechte relatie met Moret Guddé Brinkman Belastingadviseurs en speciaal voor het midden- en kleinbedrijf met

ACMA Accountants en Belastingconsulenten. Het aantal vestigingen bedraagt ruim 35, de totale organisatie telt meer dan 2.400 personen. En door het lidmaatschap van Arthur Young International reiken de contacten tot ver buiten de grenzen.

Het is duidelijk dat uw mogelijkheden bij zo'n sterke organisatie groot zijn. U krijgt er alle gelegenheid uw vaardigheden, ook dié op het managementvlak, te ontwikkelen. En dank zij de internationale banden kunnen Moret-mensen in staat worden gesteld deel te nemen aan cursussen in Europees verband.

Als **bedrijfseconoom** vindt u bij Moret & Limperg dan ook het ideale klimaat voor de postdoctorale accountantsstudie. 'n Studie die hand in hand gaat met de praktijkgerichte interne opleiding. Als de uitdaging u aanspreekt, moet u het balletje maar eens aan het rollen brengen.

Schrijf of bel: Moret & Limperg Registeraccountants, Centrale Personeelsafdeling, Postbus 1407, 3000 BK Rotterdam, telefoon: 010-4072518 (doorkiesnummer).



**Moret & Limperg**

LID VAN ARTHUR YOUNG INTERNATIONAL

## Accountancy bij Moret & Limperg...voor academici die in de praktijk willen slagen

Vestigingsplaatsen Moret & Limperg/Moret Guddé Brinkman: Alkmaar, Amersfoort, Amsterdam, Apeldoorn, Arnhem, Assen, Breda, Doetinchem, Dordrecht, Ede, Eindhoven, Emmen, Enschede, 's-Gravenhage, Groningen, Haarlem, Heerenveen, Heerlen, 's-Hertogenbosch, Hilversum, Hoofddorp, Leeuwarden, Maastricht, Middelburg, Naaldwijk, Nijmegen, Oss, Roermond, Rotterdam, Terneuzen, Tiel, Tilburg, Utrecht Venlo, Wormerveer (Zaanstad), Zwolle

# ROSTRA

ECONOMICA

Blad van de Faculteit der  
Economische Wetenschappen aan  
de Universiteit van Amsterdam

## Redactie

Ruben Bergkamp  
Koos Boering  
Maria Brouwer  
Esther Bijlo  
Adriaan Dorresteyn  
Nicolaas Heij  
Marleen Janssen Groesbeek  
Pim Joosten  
Pieter van der Meché  
Henry Tjoe-Ny

## Redactieadres

Rostra economica  
Kamer 2386  
Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam  
Telefoon: (020) 525 2497

## Adreswijzigingen

Studentenadministratie  
Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam

## Reacties

De redactie stelt zich open voor reacties, behoudt zich echter het recht voor deze in te korten.

## Oplage

Rostra verschijnt 9x per jaar in een oplage van 3250 ex.

## Advertenties

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar. Opdrachten schriftelijk t.a.v. de redactie.

## Advertenties in dit nummer van

Moret en Limperg  
Unilever  
Delta Lloyd  
Van Dien + Co  
Dijker en Doornbos  
Kleijnveld, Kraaienhof en Co  
Nederlandse Accountants Maatschap  
Scheltema Holkema Vermeulen boekv

## Lay out

Esther Bijlo

## Foto's

Koos Boering

## Druk

Kaal Boek, (020) 262 908

ISSN 0166 - 1485

# Redactioneel

Wie kent niet het televisieprogramma voor de kinderen: 'De Smurfen'? Een volkje van blauwe dwergen, dat zich bedient van een geheel eigen taaltje. Te pas en te onpas vervangen zij normale werkwoorden door het 'werkwoord' smurfen, bijvoeglijke naamwoorden door smurfig en zelfstandige naamwoorden door smurf. Al snel wordt dit voorspelbaar en dus irritant.

Helaas is een vergelijkbaar verschijnsel ook waarneembaar in ons dagelijks taalgebruik en met name de taal der economen schijnt zich er goed voor te lenen. Te pas en te onpas worden normale Nederlandse woorden vervangen door 'gebeuren', of moet, functioneel of niet, 'brok' of 'stukje' worden ingepast.

Zo wordt op college gesproken over 'bedrijfstakinggebeuren', 'een brok zelfstandigheid' en 'een stukje ondernemingsbeleid'.

Nu weet ik ook wel dat ik sta ingeschreven aan de Economische Faculteit en niet aan die van Letteren, maar ik ben van mening dat dit soort taalluigheid dient te worden voorkomen. Economie is toch al niet zo'n exact vak als de meeste economen zouden willen, als economen zich dan ook nog eens gaan bedienen van vage verzamelnamen en onkwantificeerbare grootheden, dan drukken zij zich nog minder duidelijk uit, dan zij al gedwongen zijn.

Nog even en ik ga gillen bij het horen van het woord 'stukloon' of, erger nog, 'brokstukken'.

## Inhoud

- 4 **De Nederlandse Bank en het inflatiespook**  
*Marcel Michielson*
- 7 **Interview**  
**Japan aan de Hornhaven**  
*Henry Tjoe-Ny*
- 8 **Interview**  
**Integrand: studenten als troubleshooters**  
*Henry Tjoe-Ny en Nicolaas Heij*
- 11 **Interview**  
**Een Carrière bij de NMB**  
*Pieter van der Meché en Koos Boering*
- 14 **Onderwijs**  
**Differentiatie onderwijsvormen: uitbreiding nodig**  
*Hans Oostendorp*
- 15 **Onderwijs**  
**College monetaire economie**  
*Marleen Janssen Groesbeek*
- 16 **Onrust op de faculteit**  
*Koos Boering*
- 17 **Boekenbijlage**  
**Modern Management in de recessie**  
*Maria Brouwer*
- 18 **De topelite van Nederland**  
*Nicolaas Heij*
- 19 **De ondernemende kant van het gezond verstand**  
*Pieter van der Meché*
- 20 **Besneeuwde bergen**  
*Marleen Janssen Groesbeek*
- 21 **Een openhartig verhaal van Bram Stemerding**  
*Koos Boering*
- 23 **Het corporate image**  
*Pim Joosten*
- 23 **Column**  
*Belderok*
- 25 **Raadsaam**  
*Rob Jorg*
- 27 **Jaaroverzicht**



# De Nederlandsche Bank en het inflatiespook

**De voorspellingen voor het prijspeil in Nederland zien er tamelijk gunstig uit. Sommigen voorspellen geen inflatie, anderen zelfs deflatie. Toch worden er al sinds maanden wenkbrauwen gefronst op het Frederiksplein bij de geldgroei-statistieken. De Nederlandsche Bank trekt de monetaire teugels licht aan, uit angst voor sluimerende inflatie.**

Het was op de ochtend van dinsdag 23 december jongstleden dat de kerstkomkommertijd op de financieel-economische redacties in Nederland werd onderbroken door een telex van De Nederlandsche Bank. De Bank deelde mede met de geldscheppende instellingen te zijn overeengekomen dat het *netto geldscheppend bedrijf* over een periode van 24 maanden, te tellen vanaf februari 1986, niet méér mocht groeien dan met 11 tot 12 procent.

Deze telex maakte een eind aan wilde speculaties omtrent het monetaire beleid van de Bank voor 1987. Sommige economen, zoals Ewoud van Laer van bank Pierson, Heldring en Pierson, hadden niet zolang daarvoor alarm gegeven dat de Bank zelfs kredietrestricties zou kunnen gaan invoeren. De Bank ontkende niet dat dit één van haar opties was.

## Gentlemen

In februari 1986 kwamen de Bank en de banken ook bijeen, voor periodiek overleg binnen de Bankiersvereniging. Men besprak daar de economische en financiële situatie van Nederland. De deelnemers waren redelijk tevreden. Er was een stevige basis voor verdere economische groei en werkgelegenheid, terwijl de inflatie naar verwachting één procent zou bedragen.

De Nederlandsche Bank stelde dat zij de voorgaande drie jaren had toegestaan dat bedrijven veel geld oppotten en dat de geldgroei, M2, twee tot drie maal zoveel was als de groei in het nationaal inkomen. Daardoor was sinds 1982 de *liquiditeitsquote* - M2 als percentage van het nationaal inkomen - zes procentpunten toegenomen tot 44 procent.

De Bank had dit toegestaan, deelde zij haar gesprekspartners mee, omdat het bedrijfsleven haar balanspositie diende op te poetsen alvorens zij tot investeringsactiviteiten zou overgaan. Echter, het bedrijfsleven ging niet over tot forse investeringen in Nederland. De sterke geldgroei in Nederland werd voornamelijk veroorzaakt door omvangrijke geldschepping door de banken. Dit werd vergezeld door een kapitaalstroom uit Nederland die groter was dan het overschot op de lopende rekening. Daardoor, meende de Bank, werden de stabiliteit van de gulden, de binnenlandse rentetarieven en het prijspeil in gevaar gebracht.

Flijntjes liet de Bank de banken weten dat

zij wellicht haar ruime monetaire beleid niet kon doorvoeren.

Wie aan de gulden komt krijgt met De Nederlandsche Bank te maken, maar wie aan de geldgroei komt krijgt ruzie met het totale bankwezen. "Een kredietrestrictie werkt een beetje als een wapenstilstand. De geldschepping van de banken in totaliteit groeit met het vastgestelde percentage, bovendien verandert er gedurende de restrictie niets aan de onderlinge marktaandelen", aldus Hans Viool, woordvoerder voor de Amsterdam-Rotterdam Bank NV. Met de stok van eventuele interventie op het gebied van de geldschepping achter de deur, waren de banken snel te vinden voor een *gentlemen's agreement*. Men kwam overeen dat het netto geldscheppend bedrijf (= kredietverlening aan de private sector plus lange termijn leningen aan de publieke sector, minus de lange termijn schulden van de banken (zie tabel 2.1 van de Kwartaalberichten DNB) niet meer mocht groeien gedurende 12 maanden dan 5.5 tot 6 procent.

## Mama is boos

Bij de publicatie van het tweede Kwartaalbericht van 1986 in september liet De Nederlandsche Bank enigszins ontstemd weten dat het netto geldscheppend bedrijf, berekend als twaalfmaands voortschrijdend gemiddelde, op 13 procent lag. Slechts tweemaal zoveel als afgesproken. De Bank greep elk verzoek om commentaar en interview door financieel journalisten aan om haar boodschap de wereld in te sturen; mama is boos. Om vervolgens de vraag 'Gaat u over tot ingrijpen?' te beantwoorden met: "We geven de banken het voordeel van de twijfel, we gaan er voorlopig van uit dat zij de afspraak na komen" (onderdirecteur Jan Hendrik Du Marchie Sarvaas).

Ook de banken waren nog vol goede wil. Na een telefonische enquête onder de zes grootste banken bleek dat allen van plan waren de 5,5 à 6 te halen. Hoe dan? Met lange termijn schuldcreatie! Alleen de economen van de Nederlandse MiddenstandsBank NV, waar de scepter wordt gewaaid door de voorzitter van de bankiersvereniging, de heer Scherpenhuizen Rom, vochten het cijfer aan. Zij meenden dat het voor de eerste zes maanden van 1986 op 6

De auteur is correspondent bij Reuters.

procent lag. "De koek is op, dat wel, maar het is niet zo dramatisch als de Bank doet geloven", deelden zij mee.

Sindsdien heeft er ook lange termijn schuldcreatie door banken plaatsgevonden. In november plaatste de NMB voor 400 miljoen gulden obligaties voor 1986/93. De ABN kwam met twee *bullet*-(in één keer af te lossen) leningen van respectievelijk drie en vier jaar voor 350 miljoen gulden elk, terwijl Bank Mees en Hope BV met een 100 miljoen gulden obligatie voor 1991/94 kwam.

Daarnaast waren de Nederlandse banken, ondanks de slechte condities, ook op de euro-kapitaalmarkten actief. Hoewel door DNB betwijfeld wordt of dit het netto geldscheppend bedrijf beïnvloedt.

ABN plaatste een 150 miljoen dollar eurobond voor 1990, AMRO kwam met een 60 miljoen Australische dollar driejaarslening en een 600 miljoen Luxemburgse frank zevenjaars obligatie. De NMB plaatste 150 miljoen mark voor zeven jaar en Pierson, Heldring en Pierson kwam met een 40 miljoen Australische dollar lening voor 1989. Maar, stelden de economen van deze laatste bank, dit was niet voldoende. Zij schreven in een van hun publicaties, in november, dat zij een kredietplafond niet uitsloten.

## Angst

De Nederlandsche Bank deed geen moeite deze angst weg te nemen. Uit nog niet gepubliceerde statistieken bleek dat de geldschepping nog steeds, eind november, boven het afgesproken niveau lag.

Op donderdag 18 december zou zij een nieuw gesprek aangaan met de banken en er lagen drie opties op tafel; voortzetten van de afspraak, verbreken van de afspraak of kredietplafonds. Hoewel DNB ook stelde dat het besluit van de Bundesbank, eveneens te nemen op 18 december, van grote invloed zou zijn, sloeg het bericht dat DNB kredietplafonds overwoog in als een zware bom. Met extra spanning werd het besluit van de Bundesbank afgewacht.

Onze oosterburen zitten met gelijkkluidende financieel-economische problemen, met één verschil; zij kunnen niet de Bundesbank volgen. Als leidraad in het Westduitse monetaire beleid geldt de *Zentralbank geldmenge*, een soort gewogen gemiddelde van verschillende liquiditeiten. Voor het



lopende jaar had de *Bankrat* een doelgroei-zone van 3,5 tot 5,5 procent gesteld. Gedurende het jaar liep de binnenlandse geldcreatie echter op tot 8 procent, wat dan ook de reden is dat de *Bankrat*, onder leiding van Karl Otto Pöhl, alle Amerikaanse verzoeken tot discontovoetverlaging gedurende de afgelopen zomer heeft afgeslagen. Maar op de internationale kapitaalmarkten groeide deze herfst en winter de angst dat de Bundesbank het niet bij de defensie zou houden en in de aanval zou gaan; een verkraping van de groeizone voor de Geldmenge. In de namiddag van 18 december flitste het nieuws over alle beeldschermdiensten van de wereld (Reuters, Telekurs, Dow Jones etc.); de Bundesbank stelde de nieuwe groeizone op 3 tot 6 procent. De overshooting werd weggepoetst, de angst verdween. Hoewel, Karl Otto Pöhl sprak als sphinx in een interview: ik zie geen spoedige lagere rente, we willen geen hogere rente.

Een paar dagen later kwam de al genoemde telex van De Nederlandsche Bank. Ook zij namen nu de lankmoedigste positie in. De banken kregen nog één kans om zich te bekeren; de nieuwe zone van 11 tot 12 procent voor 24 maanden houdt niets meer en minder in dan dat de 5,5 tot 6 procent met een jaar verlengd wordt, terwijl de banken hun overshooting van dit jaar in de komende maanden moeten compenseren. Hetgeen DNB desgewenst bevestigde.

De banken waren niet beschikbaar voor commentaar. Dit moest gegeven worden door de voorzitter, Scherpenhuizen Rom, en die was z'n koffers aan het pakken voor de kerstvakantie, aldus zijn secretariaat.

### Rente

De lankmoedigheid van DNB kan niet wegnemen dat de problemen de laatste maanden zijn toegenomen. De binnenlandse rente is aan het stijgen en de markt staat al vele weken boven de 113,00 gulden per honderd.

In Nederland is de bewaking van de externe waarde van de gulden belangrijker dan de interne waarde. Simpeler gesteld: de guldenkoers gaat boven de rente. Sterker: in Nederland wordt de rente gebruikt om de wisselkoers te beïnvloeden.

Sinds de EMS-herschikking van Ootmarsum geldt als middenkoers binnen het EMS 112,67 per mark. Daar mag dan 2¼ procent aan beide kanten van worden afgevoerd. De Nederlandsche Bank hanteert echter een nauwere band. "Bij 113 per honderd gaan onze vingers kriebelen", vertelde de arbitrage-afdeling van de Bank. "Meestal hoeven we niets te doen bij 113. De markt verwacht dat we gaan interveniëren en neemt dan zelf al actie. Blijft aanpassing uit dan gaan we de banken bellen om prijsinformatie. Vaak is dat genoeg als indicatie. De markt weet dat de Bank in de markt is en gaat reageren. Als dat nog niet genoeg is, dan beginnen we echt te interve-

niëren met een speldeprikk van 50 miljoen", aldus het hoofd van de afdeling. Dit gesprek vond vier maanden geleden plaats. Sindsdien is er niet zo'n vanzelfsprekendheid in de politiek van de Bank.

Het was op 25 november dat de mark boven de 1,13 uitkwam en sloot op 113,01/02 per honderd. Sindsdien is de mark niet meer beneden de 1,13 geweest. De Bank begon pas met - beperkte - valuta interventie op 19 december, aldus valutahandelaars.

Op de geldmarkt liet de Bank wel haar wensen voelen.

### Geldmarkt

De Nederlandsche Bank behoudt haar greep op de binnenlandse rente voornamelijk op de geldmarkt; een markt tussen de banken en DNB, waarop de banken hun *geldmarkttekorten* trachten te dekken. Belangrijke schakel in deze markt zijn geldmakelaars; traditionele familiebedrijven die niet zelden de publiciteit schuwen. Wallich en Matthes is de bekendste. Haighton en Ruth, Voogelaar en Smulders, Oolders en De Jong en Diest, Geerling en Raven zijn de voornaamste.

Grote bedrijven opereren ook wel op deze markt om kasoverschotten te plaatsen en tekorten te dekken. Van Ommen is het bekendst om actief 'treasury beleid'.

DNB houdt greep op deze markt door ervoor te zorgen dat er permanent een tekort is. Hiertoe heeft zij een aantal instrumenten. Het basisinstrument is het contingent. Dit stelt voor drie maanden vast wat de banken gemiddeld per dag mogen rood staan bij DNB. Het huidige contingent werd op 17 november bekend gemaakt op een verouderde, traditionele, manier.

Elke maandag, omstreeks één uur 's middags, verzamelen zich een groepje heren in kostuum in een hoekje van de enorme hal van de Koopmansbeurs aan het Damrak in Amsterdam. Zij houden daar de *geldmarktvergadering*. Op maandag de 17de waren er, relatief veel mensen, ietwat zenuwachtig met elkaar pratend over eurodepo's en CD's. Iedereen was in afwachting van de vertegenwoordigers van De Nederlandsche Bank. Plotseling richtten alle ogen zich naar de andere kant van de immense zaal. "Ze komen weer rechtstreeks uit het café", grapte een disponent van een van de grootste Nederlandse banken. De heer Langebach van DNB maakte inderdaad een wat dronken indruk, licht zwalkend kwam hij de zaal in. Naar bleek, moest zijn gekleurde bril zich nog aan het weinige licht aanpassen.

De handelaren verzamelden zich snel om Langebach en zijn assistent, Evert Saat. Na wat gebabbel zei Saat: "Zal ik het dan maar zeggen? Het nieuwe contingent wordt 3,2 miljard. Primair contingent twee miljard, overschrijdingszone 1,2 miljard." Hierna ontstond een geweldig rumoer en eenieder snelde naar de paar tele-

foons in de zaal om het nieuws aan het kantoor door te geven. Daarna ging men inderdaad naar het café.

De officiële bekendmaking was de volgende dag om 16.00 uur, bij de publicatie van de weekstaat.

DNB had het contingent krappert gemaakt. Het vorige was weliswaar 3,1 miljard, maar de overschrijdingszone was verdubbeld. Voor het primaire contingent moeten de banken het promessedisconto betalen, momenteel 5½ procent. Voor de overschrijdingszone komt daar de opslagrente bovenop. Deze staat op ¼ procent.

Het contingent wordt altijd zo krap mogelijk gemaakt. Daarbovenop stelt de Bank speciale beleningen beschikbaar om het geldmarkttekort te dekken. Wat dan nog overblijft moeten de banken tegen de marktrente lenen. Hoe groter dat overschot, des te hoger de geldmarktrente. Callgeld is het richttarief, dit is voor daggeldleningen. Het tarief voor de speciale beleningen geeft eveneens een goede indicatie van het verloop van de rente in Nederland. Dit is de laatste tijd sterk gestegen, om de gulden/mark verhouding te beïnvloeden. Het steeg zelfs zo sterk dat de banken tot tweemaal toe hun opslagrente voor bedrijven en consumenten hebben verhoogd tot, momenteel, één procent.

Op 20 november werd een achtdaagse speciale belening op 5,6 procent gesteld, 0,1 procent hoger dan het vorige. Deze werd gevolgd door een zevendaagse belening tegen eveneens 5,6 procent. Op 4 december werd het tarief 5,75 procent en op 12 december 5,9 procent. De belening van 19 tot 31 december werd op 6 procent toegekend. Dit werd gevolgd door een negendaagse belening tot 9 januari tegen 6,2 procent.

Door het toepassen van (*dollar-swaps*) kan DNB eventueel de markt boven de belening verruimen. Een mark-interventie om de gulden te versterken verkraapt de markt daarentegen weer.

### Paniekvoetbal

Zo kwam het eind van 1986 in zicht met de mark boven 1,13 en het callgeld boven de 6,5 procent. Beide staan te boek als 'te hoog'. De aandelen en obligatiemarkten lijden daar dan ook onder. Sommige handelaren en economen bij de banken vinden dat DNB 'paniekvoetbal' speelt. Door te sterk vast te houden aan de 1,13 werden de tarieven omhoog gejaagd en dat gaf het buitenland weer de indruk dat de gulden zwak is.

"Dat is een valse voorstelling van zaken. De Nederlandse economie is redelijk gezond. De Bank zou de 1,13 grens moeten loslaten, hoë moeilijk dat psychologisch gezien ook is", aldus een hoofd geldafdeling van een grote Duitse bank.

Of De Nederlandsche Bank haar interventiegrenzen gaat verleggen en een blijvend duurdere mark accepteert, zullen we in 1987 zien. Wellicht in het voorjaar, bij de nieuwe herschikking in het EMS.

Amsterdam, 29 december 1986

Marcel Michelson

# BEDRIJFS- ECONOMEN M/V

Unilever is een zeer succesvol internationaal opererend concern met tal van werkmaatschappijen in Nederland. Dankzij een sterk doorgevoerde decentralisatie bezitten deze een grote mate van autonomie en geven daardoor hun managers de nodige vrijheid en zelfstandigheid.

Unilever biedt bedrijfseconomen door de grote verscheidenheid aan werkmaatschappijen en centrale diensten interessante mogelijkheden voor een financieel-economische carrière.

De Unilever financieel-economische manager heeft een zeer veelzijdige functie. Hij is niet alleen verantwoordelijk voor management-en financial accounting, maar ook het beleid ten aanzien van inkoop, logistiek en business systems behoort veelal tot zijn taakgebied.

## EISEN

Voor startfuncties in de financieel-economische sector heeft Unilever momenteel plaats voor jonge academici die aan de volgende eisen voldoen:

- een doctoraal bedrijfseconomie (bij voorkeur administratieve organisatie, kosten en winst, boekhouden en belastingrecht)
- een sterke persoonlijkheid
- goede communicatieve eigenschappen
- een flexibele geest
- het vermogen om in teamverband te functioneren
- leidinggevende capaciteiten.

## TRAINING EN BEGELEIDING

Uw loopbaan bij Unilever wordt vanaf de eerste dag zorgvuldig begeleid. Door training-on-the-job en door interne en externe, korte en langere trainingen wordt u gedurende uw loopbaan steeds op de volgende stap in uw carrière voorbereid.

Het volgen van de post-doctorale studies voor accountant of controller behoort eveneens tot de mogelijkheden.

## STARTFUNCTIES EN VERDER

Unilever biedt jonge bedrijfseconomen vele startmogelijkheden zowel bij werkmaatschappijen als op het hoofdkantoor. Het tempo van functiewisseling in de eerste jaren is hoog en het werk gevarieerd.

Indien wordt voldaan aan de zware Unilever managementeisen, bestaan er ruime carrièremogelijkheden. In Nederland, maar ook in het buitenland.

## BELANGSTELLING?

Hebt u interesse en beantwoordt u aan het geschetste profiel, dan willen wij graag met u kennismaken. Richt uw sollicitatiebrief met curriculum vitae aan Ir. B.H.W. Wesselink, Algemene Personeelszaken Nederland, Sectie Management Development, Nederlandse Unilever Bedrijven B.V., Museumpark 1, 3015 CB Rotterdam. Of bel: 010-464 4256.

 **UNILEVER**

**'N WERELD VAN MOGELIJKHEDEN**

# Japan aan de Hornhaven

**Aan de Hornweg in Amsterdam staat een enorm distributiecentrum van de autogigant Nissan, dat de hele Europese markt van onderdelen voorziet. Een onlangs aangekondigde extra investering van 44 miljoen in een high-tech magazijn en het feit dat een kwart van alle nieuw gevestigde buitenlandse ondernemingen in Nederland uit Japan komen was aanleiding voor Rostra om er eens te gaan kijken.**

Japanners houden ervan om binnen hun productiebedrijven de voorraden eind- en tussenprodukten zo laag mogelijk te houden, teneinde de kosten te drukken. Kijk je naar de trap productie, importeur, dealer, een netwerk met een ruimtelijke spreiding over de wereld, dan is het logisch te veronderstellen dat de Japanners binnen deze distributieketen de voorraden eindprodukten en onderdelen ook zo laag mogelijk willen houden. Het hoofddoel hierbij is dan om de levertijd tussen producent en dealer te verkorten. Om hierin succesvol te zijn besloot Nissan in 1973 een onderdelen-distributiecentrum in Europa te vestigen dat de hele Europese markt moest bedienen. Dit resulteerde in de vestiging van Nissan Motorparts Centre (Europe) B.V. aan de Hornweg in havens-west te Amsterdam, sinds juli 1985 operationeel:

Kapitaal: f 50 miljoen  
Terrein: 170.000 m<sup>2</sup>  
Omzet: f 350 miljoen ('86)  
Bezetting: 240 personeelsleden.

Rostra sprak met Maarten Heyman, manager Personnel en General Affairs, die ontspannen het hele proces van vestiging en motieven ventileerde.

## Acquisitie

Vooraf in tijden van economische recessie doen overheden er van alles aan om bedrijven naar hun land of gemeente te lokken. Voor een internationaal bedrijf als Nissan spelen dan twee soorten overheid een hoofdrol. Ten eerste op nationaal niveau is er het Commissariaat Buitenlandse Investeringszaken, een afdeling van Economische Zaken. Dit lichaam legt de eerste internationale contacten en maakt reclame voor het land zelf. Als dit contact eenmaal is gelegd beginnen de plaatselijke overheden een rol te spelen, voor Nissan was dit de gemeente Amsterdam. Bij acquisitie spelen op dit moment zowel het grondbedrijf, de planologische dienst en de afdeling E.Z. van de gemeente een rol. Er zijn plannen om één afdeling Acquisitie voor de gemeente op te richten maar dat duurt nog even. De gemeente biedt het bedrijf dan allerlei voordelen aan zoals een gunstige locatie, een voordelige wervingsprijs en belastingvoordelen. Er is als het ware een soort 'regiomarketing' ontstaan waarbij ge-

bieden en locaties de te verkopen objecten zijn. Heyman hierover: "Belastingvoordelen op korte termijn hebben zeker een rol gespeeld, alsmede de garanties om bepaalde stukken grond die voor ons van belang zijn in de toekomst te mogen kopen, de zogenaamde claims. Ook de WIR heeft een aanzienlijke rol gespeeld, al moet je daarbij zeggen dat elk land, bijvoorbeeld Engeland, ongeveer hetzelfde kan bieden op dit gebied. Bij acquisitie is het wel van belang dat als je gaat oriënteren op een gebied je moet trachten de informatie uit vele kanalen te halen. Naast de gemeente hebben we ons gewend tot Werkgeversorganisaties en Kamers van Koophandel om zodoende tot een voldoende doorzichtige informatie te komen."

## Locatiekeuzemotieven

Een bedrijf verplaatst zich niet zomaar. Het verplaatsingsproces moet als een onderdeel van de algemeen te bereiken bedrijfseconomische doelen gezien worden. Ook ontstaan er steeds meer 'bottle necks' door de vestiging uitsluitend in het moederland te houden.

"We praten hier over logistiek. Onze artikelen zijn auto-onderdelen en accessoires, die wij zo snel mogelijk moeten leveren. Daarbij moeten de te distribueren goederen schadevrij en herkenbaar blijven en dit alles tegen de laagst mogelijke kosten."

Deze drie door Heyman opgesomde kenmerken van de distributie kan je de kwaliteitselementen van die distributie noemen. Ze dragen zorg voor een adequate 'after sales' activiteit. De after sales zijn verantwoordelijk voor de herhalingsaankoop van het te verkopen eindprodukt: de Nissan personenauto's. De consument merkt dat de onderdelen bij reparatie niet te duur zijn, hij of zij hoeft niet lang te wachten bij bestelling van bijvoorbeeld een complete bodemplaat, en het is bovendien mogelijk vele modegevoelige spoilers, strips en racevelgen bij de auto te kopen. Dit maakt dat de consument de volgende keer weer een Nissan koopt. Heyman vervolgt: "Tot voor kort werd de Europese markt vanuit Tokio bediend. We hebben nu de leveringstijd van 130 dagen naar twee weken weten te verkorten. Bovendien waren er communicatie- (een tijdsverschil van acht uur) en taalproblemen. Ook waren we voor

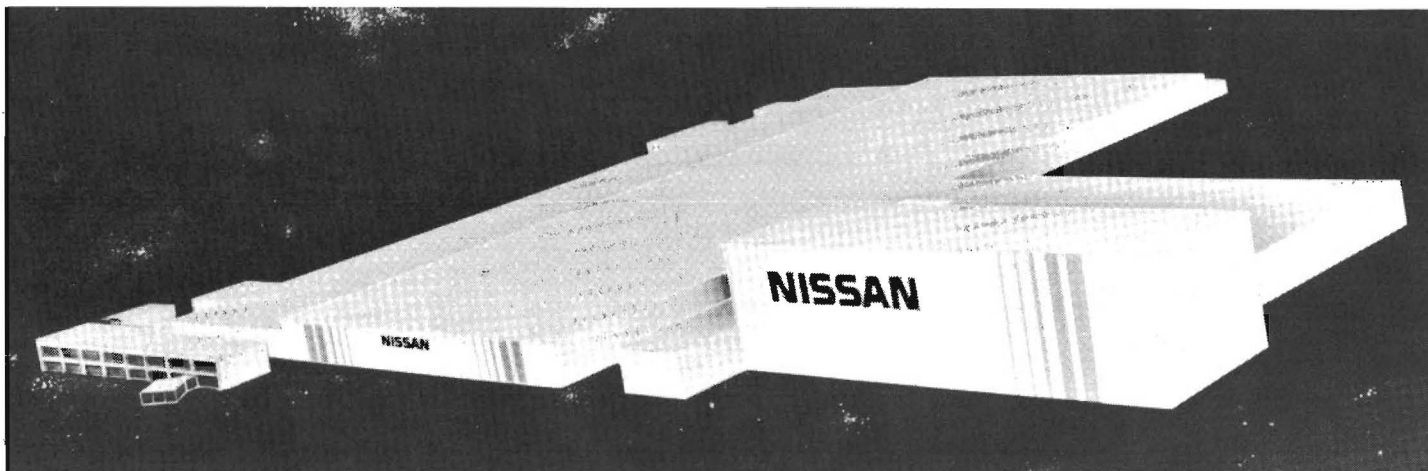
het leveren van een goede 'Styling Kit' (al-lerhande accessoires, red.) te ver verwijderd van de Europese markt. Na al deze aanleidingen tot verplaatsen kom je bij de aanbiedingen en de selectie. We waren al gevestigd in Italië, Engeland en Spanje, waar assemblagebedrijven bestaan. Bovendien hadden we in het centrale Brussel al een service- en opleidingscentrum. Toch zijn we naar Nederland en wel Amsterdam gekomen. De hoofdreden hiervoor is van logistieke aard: Amsterdam ligt zeer centraal en Nederland beschikt over een perfecte en hoogkwalitatieve infrastructuur wat betreft weg-, rail- en waterverbindingen. Verder hebben de nabije ligging van Schiphol en de geboden havenfaciliteiten een rol gespeeld, we beschikten hier vlakbij al over een autoterminal. Zoals gezegd waren ook zaken als de WIR-premie en de actieve rol van de gemeente inzake hulp en adviezen en aankoop van de grond belangrijk. De Japanners vonden ook de taalvaardigheid van de Nederlanders erg belangrijk. Iedereen spreekt hier Engels en velen spreken ook redelijk Frans of Duits erbij, wat natuurlijk erg belangrijk is als je de Europese markt bedient. In Amstelveen bestaat ook al lange tijd een goede Japanse school, Japanners hechten een groot belang aan opleiding en cultuur."

De vestiging van het Nissan distributiecentrum overziend kun je zeggen dat in afnemende belangrijkheid de volgende locatiekeuzemotieven een rol spelen: technisch-economische, de geboden vestigingsvoordelen en sociaal-culturele (bijvoorbeeld taal). Hierbij dient gezegd te worden dat een land op de eerste plaats politiek-economisch stabiel hoort te zijn anders gaat de hele zaak niet door. Internationaal wordt Nederland gezien als een politiek zeer stabiel land wat zich onder andere vertaalt in een hoge arbeidsrust met weinig stakingsdagen.

## Het magazijn zelf

Het magazijn zelf hebben de Japanners in eerste instantie vrij eenvoudig en conventioneel opgezet. Heel anders dan bijvoorbeeld in andere Westeuropese landen, waar men van dergelijke magazijnen en DC's prestige-objecten maakt en tegen beter weten in onnodig kostbare installaties installeert. Achteraf blijkt het geheel dan





ook veelal niet rendabel. "Ons bedrijf heeft een relatief jong personeelsbestand dat je eerst moet laten wennen aan de normale basisvaardigheden in een distributiecentrum. Met automatisering moet je niet te snel zijn. Na ruim anderhalf jaar draaien en verwachte omzetgroei leek ons nu de tijd rijp om te gaan uitbreiden en te automatiseren. We krijgen een dertig meter hoog high-tech magazijn, volledig gerobotiseerd, waarbij ultramoderne apparatuur

met optische besturing en elektronische produktidentificatie aangebracht zal worden. Naast deze investering willen we in de toekomst verder rationaliseren door onze verschillende centra in Japan en Europa via de satelliet te verbinden en ze met een geautomatiseerd data-informatiesysteem te laten communiceren". Zo kan men precies weten waar welk onderdeel zich bevindt en wat de beste en goedkoopste weg is om het te transporteren. Kortom Nissan wordt in

de toekomst een zeer geavanceerd bedrijf, gebruik makend van de nieuwste technieken en mogelijkheden. Dit moderne image van Nissan laat het bedrijf onder andere blijken door op allerlei voorlichtingsmateriaal het gebouw van het distributiecentrum af te drukken als een soort ruimteschip dat zich in 'space' bevindt. Het is alleen mooi meegenomen dat een stukje havens-west ook in de ruimte mee mag. ■

*Henry Tjoe-Ny*

## Integrand: studenten als trouble-shooters

**De vaak gehoorde stelling dat het bedrijfsleven betere 'vriendjes' is met de Vrije Universiteit dan met de Universiteit van Amsterdam, behoort binnenkort tot het verleden. Sinds 1980 is in Nederland een non-profit organisatie werkzaam onder de naam Integrand, die hoogwaardige stageplaatsen verzorgt voor studenten. Integrand is momenteel voor 99% actief op de VU. Daar moet verandering in komen, vindt de afdeling Amsterdam. "Er moeten zoveel mogelijk UvA-studenten in de bak (met beschikbare studenten, red.) komen". Integrand is klaar voor de UvA take-over.**

Dat er voor een dergelijke organisatie plaats is, mag blijken uit het aantal studenten dat kon worden geplaatst. In 1980 9, in 1981 13, in 1982 34, in 1983 46, in 1984 127 en in 1985 210 studenten. Volgens een schatting werden er in 1986 350 studenten geplaatst.

Integrand is een stichting met een College van Bestuur (voorzitter is mr J. Hogewoning), en een dagelijks bestuur, bestaande uit studenten. Integrand heeft op dit moment zes vestigingen met ongeveer tien medewerkers per vestiging. De kantoren zijn gevestigd in Groningen, Leiden, Utrecht, Rotterdam, Tilburg en Amsterdam. Het streven van de stichting is: één vestiging per universiteitsstad. Aangezien de medewerkers studenten zijn en voor

studenten werken, is het logisch, dat zo'n vestiging haar plaats zoekt op een universiteit. Dit is dus ook het geval met Integrand Amsterdam. Zij zijn te vinden op de Vrije Universiteit aan de Boelelaan. Dit heeft als voordeel dat er door middel van enkele posters vele studenten uit vele studierichtingen bereikt kunnen worden, maar als nadeel dat de studenten van de Universiteit van Amsterdam deze niet lezen.

### Doelstelling

Integrand is een door studenten geleide non-profit organisatie met een vergunning tot arbeidsbemiddeling van het Ministerie van Economische Zaken. In de statuten wordt het doel als volgt omschreven: "Het bevorderen van de bedrijfsvaardigheid van

doctoraalstudenten". Het College van Bestuur ziet er op toe, dat de stichting inderdaad acties onderneemt die het nastreven van dat doel ondersteunen.

Integrand bemiddelt voor studenten uit alle studierichtingen, maar uit gesprekken is gebleken dat vooral de studenten Economie, Bedrijfskunde, Rechten en Informatica de grootste kans van slagen hebben. Een ruwe schatting van een medewerker van Integrand Amsterdam was, dat de gemiddelde student Bedrijfskunde zo'n 50% kans heeft om een stageplaats te bemachtigen. Het hangt van de student zelf af of deze kans groter of kleiner moet worden geacht, aangezien er wel bepaalde eisen aan de student worden gesteld.

## Selectie

Van de student wordt verwacht dat hij of zij in de laatste fase van de studie verkeert, dat wil zeggen dat het verplicht doctoraal is afgerond, dat een behoorlijk aantal keuzevakken is gedaan en men dus bezig is met de specialisatievakken. Verder wordt van de student verwacht dat hij of zij een bepaalde tijd beschikbaar is voor de stage. Hoe langer de beschikbare periode, des te groter de kans om geplaatst te worden. De stageperiode bedraagt over het algemeen drie maanden, omdat er meestal sprake is van een project, kan dit iets langer of korter zijn. Wil je dus in de periode mei tot augustus aan de bak, dan is het slim om dat niet pas per 1 mei aan te kondigen. Zorg ervoor dat je flexibel bent in de te werken periode.

Verder zijn er natuurlijk een aantal factoren die je niet echt zelf in de hand hebt, zoals studierichting, specialisatievakken en het totaal aantal aanmeldingen en de vraag. Zoals al eerder vermeld, hebben de studenten bedrijfseconomie een redelijke kans, maar als het aantal aanmeldingen van studenten groot is, dan wordt de spoeling dunner. Integrand zelf stelt zich op dat punt zeer actief op, door bedrijven te bezoeken en uit te leggen wat zij voor hun kunnen doen. De bedrijven hebben hier wel oren naar, omdat zij met een student die bijna klaar is een redelijke hoeveelheid kennis in huis halen, tegen een aantrekkelijke prijs. Integrand adviseert namelijk het minimumloon voor de student(e). Op de vraag of hier geen sprake kan zijn van prijsconcurrentie, werd ontkennend geantwoord, met als argument dat waar de student voor wordt gevraagd, werk is dat niet zou worden gedaan door adviesbureaus, of door andere specialisten. Het werk hangt er dus eigenlijk een beetje tussenin. Vaak worden de studenten ingehuurd voor een project, dat door mankrachttekort of door kennistekort niet door het bedrijf zelf kan worden gedaan. Dat bedrijf en student er wel bij varen, mag blijken uit het feit dat ongeveer 60% van de studenten die zijn uitgezonden, na afronding van hun studie solliciteren bij hetzelfde bedrijf.

## Werkterrein

Studenten die zich door Integrand laten bemiddelen (kosteloos), komen over het algemeen in de volgende disciplines terecht:

Commerciële beleidsvorming	10,0%
Marktverkenning en -onderzoek	24,8%
Financieel	12,8%
Administratieve organisatie	8,6%
Automatisering	14,7%
Organisatieonderzoek	10,5%
Juridisch	4,3%
Diversen	14,3%

Totaal 100,0%

*Integrand houdt ook op onze faculteit kantoor en wel in de NOBAS-kamer op donderdagmiddag van 12.00-13.30 uur.*

*In de week van 16 t/m 20 februari zullen er op onze faculteit presentaties worden gehouden tijdens colleges. Er worden ook gesprekken met docenten gehouden, aangezien de bekendheid van Integrand onder de studenten van de UvA te laag wordt geacht. We komen Integrand dus nog wel tegen.*



*Vlnr: Agaath Brink, Huub Stokman, Pieter Busleerenberg, Carina Mok en Peter Prins*

*(foto: Henry Tjoe-Ny)*

Naast het feit dat de studenten bedrijfservaring opdoen door het werk, doen zij ook nog ervaring op in het solliciteren. Bij een aanvraag door een bedrijf hoort namelijk een sollicitatieprocedure. Integrand-medewerkers selecteren een aantal mogelijke kandidaten op basis van hun studierichting en beschikbaarheid. Indien het bedrijf zelf wenst te kiezen, zullen deze kandidaten moeten solliciteren naar de beschikbare functie. De student is niet verplicht een stage te accepteren. Indien een student een stage ook wil gebruiken als scriptieonderwerp, dan moet dat eerst worden besproken met de werkgever, aangezien er bezwaren kunnen zijn van die kant.

## AIESEC

Op onze vraag, of Integrand niet een regelrechte kopie is van de AIESEC, werd wederom ontkennend geantwoord. Integrand

verzorgt alleen stages in Nederland, er is sprake van een arbeidscontract, de organisatiestructuur is anders en Integrand is er voor alle studenten. Verder is er de eis dat de studenten zeer ver gevorderd moeten zijn in hun studie, willen ze in aanmerking komen voor een stage.

## Toekomstverwachting

Zoals al vermeld, is het streven van Integrand het hebben van een vestiging in iedere universiteitsstad. Verder stellen ze het op prijs om de organisatie voort te zetten op vrijwilligersbasis, dat wil zeggen geen professionele krachten. Of dat inderdaad haalbaar is, konden ze ons niet vertellen. Gezien de huidige groei van het aantal geplaatste studenten en hun actieve werkingsbeleid, zou de zaak wel eens danig uit de hand kunnen lopen. ■

*Henry Tjoe-Ny, Nicolaas Heij*

VAN DIEN ∴ CO\*  
TREET GRAAG  
IN CONTACT MET  
AMBITIEUZE  
BIJNA  
AFGESTUDEERDE  
BEDRIJFSECONOMEN M/V

**Van Dien ∴ Co** Accountants

Schriftelijke sollicitaties te richten aan  
Van Dien + Co Accountants, t.a.v. de heer R.H. van Ede,  
Hoofd Personeelszaken, Fizeastraat 2, 1097 SC  
Amsterdam, tel. 020-5610111.

\*Van Dien + Co is lid van Deloitte Haskins & Sells International. Een organisatie met 26.000 medewerkers in 71 landen.

Alkmaar Almere Amsterdam Apeldoorn Arnhem-Velp Breda Eindhoven Enschede Gouda 's-Gravenhage-Rijswijk Groningen-Haren Haarlem Heerlen  
's-Hertogenbosch Hoogeveen Leeuwarden Lelystad Lochem Maastricht Oss Roosendaal Rotterdam Tilburg Utrecht Venlo Zaandam Zwolle  
Willemstad (Curaçao) Oranjestad (Aruba) Philipsburg (St. Maarten)



# Een carrière bij de NMB

In september 1985 heeft Herman Kreulen zijn laatste tentamen economie gedaan, echter door een gevecht met de examencommissie, wat hij won, studeerde hij pas af in januari van het vorig jaar. Tijdens zijn studie was hij kandidaats-assistent bij de vakgroep bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen, dus bij Prof. Verburg. Hij werkte een half jaar lang bij Openbare Werken van de gemeente Amsterdam als organisatiedeskundige en daar lag dus ook zijn voorkeur. Hij besloot te gaan solliciteren bij de diverse grote organisaties: Shell, Unilever en later bij de NMB. Een gesprek met deze bedrijfs econoom over zijn diverse ervaringen.

Ijksoud en verkleumd kwamen we 's ochtends om half elf bij het hoofdkantoor van de NMB (tegenover het World Trade Center) aan en moesten via de zijdeur naar binnen daar de hoofdingang was afgesloten, vanwege de dertien graden onder nul en een oostenwind met een kracht van zeven à acht. Toch gingen we met goede moed naar binnen en werden al snel opgehaald door onze gastheer. Na onze verbazing te boven zijn gekomen over de 'werkvloer', die bestaat uit allemaal honingraten, waar dus iedereen een eigen raat heeft, werden we een spreekkamer ingesluist en kon het gesprek beginnen.

*Je werkt hier nu ruim een half jaar, wat houdt je werk eigenlijk in?*

'Mijn werk bestaat grotendeels uit drie taken. Dat is op de eerste plaats het uitvoeren van opdrachten van de directie. Dat kan bijvoorbeeld inhouden het maken van een 'handboek' voor een afdeling. In zo'n handboek staat vermeld hoe het besluitvormingsproces in elkaar zit, wat de taken zijn en wat de doelstellingen zijn. Ook het beheer van die handboeken wordt door onze afdeling gedaan. Ten tweede komen er opdrachten binnen van de verschillende hoofden. De postkamer kan bijvoorbeeld zelf vragen om een onderzoek. Je moet echter niet gaan reorganiseren in een afdeling als de hoofden op die afdeling daar niet voor de volle honderd procent achter staan, dus de opdracht móet ook uit die afdeling zelf komen. Mijn derde bezigheid bestaat uit het vertrouwd raken met Management en Arbeid Nieuwe Stijl (MANS). Dit is een idee over de manier waarop je met mensen werkt.'

*Je hebt Bedrijfsorganisatie en Arbeidsverhoudingen gedaan, je bent kandidaatsassistent geweest, maar heb je het gevoel dat je veel geleerd hebt op de universiteit of moest je nog veel dingen leren?*

'Je moet andere dingen leren, dan dat je op de universiteit geleerd hebt. Ik kwam met het idee binnen van: ik ben organisatiedeskundige dus ik zal wel moeten gaan vertellen hoe het hier moet worden georganiseerd, en ik had natuurlijk ook het gevoel dat het anders georganiseerd moest worden. Maar dit was gelukkig niet zo.

Door de theorie leer je gedragingen doorzien en je herkent ze. Bijvoorbeeld leiders-eigenschappen. Je leert bepaalde niet verrassende zaken herkennen in wat je zoal tegenkomt. Je herkent dus bijvoorbeeld de structuren bij de verschillende afdelingen: op de klant gericht of op het produkt gericht. Momenteel bestaat er bij ons een tendens om de klant centraal te stellen, dat betekent dat we ook klantgericht moeten organiseren.'

*Je hebt een half jaar bij de gemeente Amsterdam gewerkt en nu dus ook al een half jaar bij de NMB, beide als organisatiedeskundige. In hoeverre is de aanpak bij de gemeente anders dan hier bij de NMB?*

'De aanpak bij de gemeente Amsterdam is heel anders. Amsterdam heeft politiek een rode kleur en dit heeft tot gevolg dat de gemeente ook een heel andere stijl heeft om met zijn werknemers om te gaan: iedereen moet meepraten. Nu is dat op zich helemaal niet erg, maar ergens over meepraten waar je eigenlijk niets over te zeggen hebt, daar heb ik mijn twijfels over. Er is bij de gemeente een schitterend systeem voor de verdeling van de verschillende posten via een parafencircuit ter grootte van vijf à tien parafen. Deze papieren worden heen en weer gestuurd via de postkamer en elke keer weer er dus een nieuwe paraaf of begeleidingsbriefje aan toegevoegd. Dit systeem zou geautomatiseerd worden en die mensen mogen daarover meepraten, maar alleen over de sociale paragraaf!! Hierover wordt dan ook eindeloos heen en weer gepraat, ze weten echter niet wat ze mogen beslissen, want dat is ze nog nooit verteld. Ik heb het gevoel dat dat voortvloeit uit het idee van: er moet gepraat worden. Dat is hier een stuk minder, je praat hier natuurlijk ook veel, maar je gaat hier niet bij elkaar zitten om te praten, omdat het 'moet'. Je gaat hier bij elkaar zitten om wat te bereiken, om het resultaat! Ook op de faculteit in mijn functie als kandidaatsassistent ging ik me op een gegeven moment ergeren aan de manier waarop deze bestuurd werd. Je hebt het idee dat het veel beter en sneller kan. Maar nu ik hier al een tijdje werk krijg ik in de gaten dat de snelheid op de faculteit helemaal niet zo

beroerd was. De snelheid waarmee je kan besturen blijkt iets heel anders te zijn dan je in eerste instantie denkt. Ik heb dat gevoel van dat het sneller kan gehad op de faculteit en bij de gemeente, dus dan ga ik me afvragen of dat niet mijn eigen ongeduldigheid is. De snelheid is vaak niet te vergroten, want je moet wel iedereen gehoord hebben, die daar wat zinnigs over te zeggen heeft, voordat je een beslissing kan nemen en dat kost nou eenmaal tijd. Een wijsgeer zei eens: wees bereid dat te laten rusten wat je niet kan veranderen, verander dat wat je kan veranderen en heb de wijsheid om te zien wat veranderd kan worden. Mensen die iets heel snel willen veranderen, wat hen dus vaak niet lukt, die worden gedesillusioneerd.'

*Hoe ging de sollicitatieprocedure in zijn werk? Je hebt bij meerdere bedrijven gesolliciteerd, in welke opzichten verschillen deze sollicitatieprocedures?*

'Bij Shell gingen ze na of ik over tien jaar een echte 'Shellman' zou kunnen zijn. Vragen van: stel je voor, je zit in een klein landje ergens in Zuid Amerika. Je moet een boortoren draaiende houden, maar de kop is stuk. Nu zijn er importbeperkingen, waardoor de nieuwe kop niet het land in kan komen. Zou je dan bereid zijn om de douane-employé om te kopen? Dat soort vragen, die zeggen toch niets over mijzelf. Bij Unilever moest je eerst drie uur lang allemaal psychologische en andere testen maken. Daarna kreeg ik een gesprek met de marketing manager spinazie van Iglo, die wilde weten waarom ik geen kabeljauwfilet kocht van Iglo, maar het huismerk Albert Heijn nam. Allemaal van dat soort vragen. Daar heb ik ook mijn twijfels bij of dat wel zoveel nut heeft. Bij de NMB ging het als volgt: in januari 1986 las ik een advertentie in Intermediair en de NMB vroeg om een aankomende organisatieadviseur met enige werkervaring. Daar heb ik een brief op geschreven en ik kreeg al snel een bericht thuis dat mijn sollicitatiebrief was ontvangen, maar dat er vele sollicitanten waren en dat ze dezen eerst moesten selecteren. Twee weken later werd ik uitgenodigd voor mijn eerste gesprek. Dit gesprek was met twee perso-

# INTERVIEW

nen, één man van personeelszaken en de andere was degene waarmee ik misschien in de toekomst zou moeten samenwerken, de 'begeleider'.

Tijdens het gesprek wilden ze graag je persoon een beetje leren kennen. Mijn 'begeleider' wilde weten wat mijn ambities waren, in welke situaties ik mij wel en in welke situaties ik mij niet prettig voel, wat ik zie als nederlaag en succes. Op dat moment vroeg ik me af, waarom wil hij dat in Godsnaam van me weten, maar het is nu duidelijk voor mij. Als een bedrijf een econoom aanneemt, dan moet ze ervan uitgaan dat ze deze over drie jaar weer kwijt is, hoe vervelend dat ook is. Daarom is het zo belangrijk om te weten hoe en wat je nu bent.

Na twee weken kreeg ik bericht thuisgestuurd voor een tweede gesprek. Ik had nu een gesprek met het hoofd van 'mijn begeleider'. Deze man is meer op de financiële sector gericht dan op de adviessector, en ik kwam met nogal wat twijfels uit het gesprek. Na twee weken werd ik 's avonds opgebeld en vertelde men dat de keus op mij gevallen was. Ik hoefde overigens geen psychologische test af te leggen. In totaal heeft de sollicitatieprocedure zo'n acht weken geduurd en ik ben begonnen op 1 juni.'

*Als ik het goed begrijp waren er geen belangrijke vragen over je economische kennis, maar meer vragen op het gebied van, laten we zeggen, zelfkennis?*

'Ja, het is voor het bedrijf en natuurlijk ook voor jezelf heel belangrijk om te weten wat voor een type je bent. Als je een commercieel ingesteld type bent, dan moet je niet als organisatiedeskundige gaan werken. Je pakt de problemen dan teveel bij de horens en werkt dan teveel over de rug van mensen. Ik heb meer geloof in het samenwerken.'

*Jij bent iemand die veel naast zijn studie heeft gedaan, de nieuwe stijl studenten hebben het tegenwoordig alleen nog maar over zo snel mogelijk afstuderen, het liefst in vier jaar of korter. Is het belangrijk om iets naast de studie gedaan te hebben of maakt dat tijdens de sollicitatie niet uit?*

'Ik zou iedereen willen aanraden: je moet iets anders gedaan hebben voordat je een vaste baan aanneemt, dat kan van alles zijn. Het is ook belangrijk dat je jezelf ontwikkelt, misschien geldt dit in mindere mate bij de accountancy, maar bij de andere afstudeerrichtingen is dat zeker belangrijk. Bijvoorbeeld een stage lopen in het organisatie-advieswerk is een ontzettende pré voor zo'n baan, dan zien ze dat je interesse hebt voor dat vak. Op het moment

dat je andere dingen gedaan hebt kan je ook geïnspireerder spreken over de dingen die je gedaan hebt en in de toekomst zal gaan doen. Ik bedoel hiermee dat ik bijvoorbeeld bij de gemeente de pedante student uit ging hangen en de opdracht toen ook niet naar behoren heb kunnen vervullen en nu kan ik dus vertellen in welke situatie ik wel en in welke situatie ik niet goed zou functioneren. Dat kan je niet uit de boeken halen. Het 'er iets naast doen tijdens je studie' heeft in mijn geval zeker vruchten afgeworpen. Ik heb er achteraf misschien spijt van dat ik niet bij het Corps heb gezeten, omdat dit een bepaalde band schept met degenen die ook bij het Corps hebben gezeten. Prof. van Hoorn heeft dertig jaar geleden bij het Corps gezeten, en vaak als hij onderzoek moet doen worden er studenten benaderd bij zijn oude dispuut! Een actief Corps-lidmaatschap wordt net zo gewaardeerd als een opdracht van een onderzoeksbureau of een kandidaatsassistentenschap.'

*Je bent aangenomen en de eerste werkdag komt; zeker eerst een algemene introductie om het bedrijf wat beter te leren kennen?*

'Nou nee, we kregen een rondleiding van een halve dag met een grote diverse groep. Divers in die zin dat alle mensen die waren aangenomen, van postkamer tot management, in deze groep zaten. We stelden ons even aan elkaar voor, en vervolgens kreeg je een aantal formulieren om in te vullen: opening NMB-rekening, aanvragen van pasjes en de werkgeversverklaring. Na dat gedaan te hebben krijg je een korte algemene rondleiding door het gebouw en na de lunch vertrek je naar je afdeling. Daar aangekomen bepaalt je 'begeleider' welk programma je gaat volgen die dag en de rest van de introductietijd. Voor mij bestond dat uit het kennismaken met de mensen op de diverse afdelingen. Mijn eerste taak was voornamelijk het leren omgaan met MANS. Ik moest dit idee onder de knie krijgen en werd daarmee geholpen door een (externe) MANS-deskundige.'

*Op een collegegeevende, maar zeer enthousiaste toon legt hij uit wat hij van MANS tot nu toe geleerd heeft.*

'MANS houdt op de eerste plaats in: het hebben van een duidelijke probleemstelling. Ten tweede moet je de invloedsfactoren van het probleem weten. Ten derde moet je weten welke invloedsfactoren verstorend werken, en daarna moet je proberen er achter te komen op welke manier deze factoren invloed hebben en hoe vaak ze voorkomen. Vooral dat laatste is interessant, je hoort heel veel mensen zeggen: dit gebeurt echt altijd of dit komt vaak voor. Maar wat is vaak en altijd? Als je dan vervolgens degenen die dat zeggen een lijstje bij laat houden van hoe vaak het dan wel



niet voorkomt, dan kom je vaak op hele andere cijfers uit. Het idee hoe het werkelijk is, is heel anders dan de werkelijkheid. Voor elk probleem is een simpele oplossing: meer mensen en/of meer automatiseren. Maar als je vervolgens aan de mensen vertelt dat voor meer mensen geen geld is en dat automatiseren momenteel niet kan, dan zullen de meesten zeggen: ja, sorry hoor, maar dan kunnen we het probleem niet oplossen. Je moet mensen leren dat er ook andere oplossingen mogelijk zijn binnen de tijdslimiet en de bevoegdheden, bijvoorbeeld door het veranderen van de formulieren. Door MANS worden mensen veel flexibeler, waardoor ze sneller geneigd zullen zijn om mee te denken over de oplossing van het probleem. Eén van de problemen die ik ook ben tegengekomen is de opbouw van de hiërarchie in het bedrijf. Ik heb ook een baas, maar ik ga daar heel anders mee om dan bijvoorbeeld iemand van de postkamer met zijn baas omgaat. Ik kan met mijn baas niet alleen verschil van mening hebben over de manier waarop, doch ook over de vraag of je het überhaupt wel moet doen.'

*Hoe ziet jouw toekomst eruit, is er sprake van carrièreplanning bij de NMB of op welke manier is dit anders geregeld? Volg je een interne opleiding?*

'Hier is het zo dat jij degene bent die je carrière uitstippelt. Als je hier iets wil dan kan er erg veel, maar je moet er wel zelf achteraan gaan en laten merken dat je iets wilt. Het enige dat ik zeker weet is dat als ik mijn werk goed doe, ik op een bepaald salarisniveau kom, dat is, mits ik geen fraude pleeg, zeker, maar voor de rest is de toekomst nog open. Als je meer wilt dan moet je iets laten zien, niet alleen aan je baas, maar ook aan anderen. Als er ergens een 'gat' ontstaat, kunnen ze denken: nou, Herman heeft blij gegeven meer te willen, laten we met hem gaan praten. Er is echter voor mij geen bepaalde lijn uitgestippeld. Voor mijzelf heb ik natuurlijk wel een bepaald idee voor de toekomst. Ik wil over twee jaar in een leidinggevende positie zitten, omdat leidinggeven me wel aantrekt. Als organisatiedeskundige zit je vaak in een riant positie: verwerpen ze jouw voorstel dan is er niets aan de hand en maak je gewoon een ander plan. Maar als leidinggevende is er vaak geen weg terug op de genomen beslissing en dat levert toch een bepaalde spanning op. Over ongeveer vijf jaar zou ik wel eens een commerciële functie willen hebben. Ik ben nog jong (24 jaar) en geef mezelf de speelruimte tot mijn 30ste om functies te onderzoeken die mij wel interessant lijken. Ik volg geen echte interne opleiding, wel volg ik cursussen: overleg- en vaktechnische cursussen. De werking van de handboeken bijvoorbeeld, dat is zo'n vaktechnische cursus, als je de handboeken beheert dan moet je natuurlijk wel weten hoe ze in elkaar steken. De technische trainingen zijn

direct toepasbaar, de andere wat minder, maar elke cursus geeft extra informatie en kennis.

Ik besteed ongeveer twintig à vijfentwintig dagen per jaar aan trainingen, wat ongeveer 10% van mijn werktijd is. De carrière die ik voor mezelf gepland heb kan overigens helemaal veranderen op het moment dat ik iets leukers zie.' ■

*Pieter van der Meché, Koos Boering*

## Ingezonden brief

Geachte redactie,

De bijdrage in Rostra 136, november 1986, getiteld 'Studierichting Internationale Economie', brengt mij ertoe u het volgende toe te vertrouwen. Een paar weken geleden was ik van plan het redactielokaal binnen te stappen om mijn plan een studierichting 'Juridische Economie' op te richten toe te lichten. Wat mij weerhield was het besef dat het plan een idee was waarvan nog niets op papier stond. Toch was de verleiding groot omdat nog niemand zich geroepen had gevoeld mijn idee gestalte te geven, al rekende ik bij voorbaat op enthousiaste reacties van o.a. mevrouw Oly. Mijn overwegingen achter dit plan, dat dus eigenlijk meer een idee is, zijn de volgende.

Nederland is een rechtsstaat. Je kunt dus beleid uitstippelen wat je wilt maar je bent afhankelijk van het juridisch kader.

Wil je op bedrijfsniveau handelen dan heb je òók met rechtsregels te maken. Zowel voor bedrijfseconomen als voor sociale economen geldt dus dat wat je doet beslissend wordt beïnvloed door juridische aspecten en dat zul je moeten weten. Neem iets intrigerends als de internationale koop van goederen bijvoorbeeld. Aan de eenvoudige wet daarop zitten, ook historisch gezien, verschillende aspecten. Ik heb in verband met mijn plan, dat dus eigenlijk meer een idee is, een studierichting voor ogen die met de bestaande staf kan worden gerealiseerd.

Welke acties dienen er nu te worden ondernomen om dit idee verder vorm te geven? Het is mogelijk een plan voor een juridisch-economische studierichting aan de onderwijscommissie voor te leggen, vervolgens in de hoogste regionen te bespreken en dan weer op het niveau van een vakgroep nader uit te werken. Zoals gezegd schroomde ik tot nu toe de redactiekamer van Rostra binnen te stappen maar de bijdrage over een studierichting internationale economie geeft mij de moed mijn plan, meer een idee dus eigenlijk, te ventileren. Ik verzoek u daarom deze bekentenis als ingezonden stuk in reactie op de hierboven genoemde bijdrage in de volgende Rostra te publiceren.

Ik ben benieuwd wie de eerste stap zet.

Hoogachtend,

*V.F.M. Wesseling,  
docent Internationale Economische Betrekkingen\**

\*Ook onderwerpen als 'countertrade' komen bij het vak I.E.B. dat behalve in het verplicht doctoraal ook in de vrije doctorale fase als keuzevak en als specialisatievak wordt gegeven aan de orde.



# Differentiatie onderwijsvormen: uitbreiding nodig

**Veel positieve reacties van studenten die deelnamen aan intensieve werkgroepen bij de vakken Bedrijfseconomie 4 en Hoofdstukken Bedrijfsrecht in 1986. Niet alleen betere studieresultaten, ook een betere verwerking van de stof. Regelmatig studeren, beter begrip van de stof, stimulerende werking van het onderwijs vond met voorts grote voordelen. Natuurlijk was er ook kritiek, van studenten die helaas niet meer aan de intensieve groepen konden deelnemen. Voor de docenten betekende dit onderwijs een extra investering van onderwijstijd om de werkgroepen en de stof voor te bereiden en te verzorgen. Ook hier echter enthousiasme voor het systeem.**

## Voorgeschiedenis

Na de invoering van de tweefasestructuur is het onderwijs aan de faculteit onderwerp van discussie gebleven. De studieovertraging, de kritiek van de studenten, de toenemende studentenaantallen, de bezuinigingen, de vaak onvoldoende professionele didactische scholing van docenten in de faculteit, ziedaar een aantal factoren, die daarbij een rol speelden. Er werd gepleit voor het invoeren van onderwijsvormen die de betrokkenheid van de studenten en de studievoortgang zouden kunnen bevorderen, zoals contractonderwijs, individuele studiesystemen e.d. Naar aanleiding van deze voorstellen, onder andere verwoord in de nota 'Het onderwijs aan de Faculteit der Economische Wetenschappen' van ondergetekende, heeft de faculteit besloten de regels omtrent de uniforme groeps-grootte van onderwijsgroepen af te schaffen. De groeps-grootte en de onderwijsvormen dienden per vak bepaald te worden, afhankelijk van de stof, de mogelijkheden enz. Tevens werd besloten de mogelijkheid te onderzoeken het onderwijsaanbod van een vak te differentiëren, dat wil zeggen onderwijsvormen aan te bieden waaruit de studenten konden kiezen.

Dit heeft geleid tot een experiment bij het verplichte doctoraalvak Bedrijfseconomie 4 en bij het propedeutisch keuzevak Hoofdstukken Bedrijfsrecht. Beide vakken zijn in 1986 verzorgd met een intensieve en een extensieve variant. Ongeveer de helft van de studenten werd in staat gesteld zich in te schrijven voor intensieve werkgroepen (contractonderwijs). Zij verplichtten zich ertoe de werkgroepen grondig voor te bereiden, ook aanwezig te zijn en actief deel te nemen aan opdrachten. De docenten zouden de opgaven nazien en van commentaar voorzien, de werkgroepen leiden de stof daarin bespreken. De deelnemers hadden tevens recht op deelname aan twee vrijstellende tussentoetsen. De overige studenten volgden alleen hoorcolleges en deden tentamen (extensief onderwijs).

## Bedoelingen

De bedoeling van het experiment was na te gaan of bij het intensieve onderwijs de inzet van de studenten, zowel thuis als tijdens het onderwijs, zou verbeteren. De stof zou op die manier beter verwerkt kunnen worden en dit zou de studieresultaten kunnen verbeteren. De studenten zouden bovendien leren regelmatig te studeren, mede door halverwege het blok een tussentoets af te nemen. Tenslotte zou het intensieve onderwijs deze studenten een actiever studeergedrag kunnen bijbrengen, dat ook bij andere vakken effect zou kunnen hebben.

Met het extensieve onderwijs wilde men nagaan, of deze op zelfstudie afgestemde aanpak eventueel bij de behoefte van bepaalde studenten aansloot. Voor anderen zou kunnen gelden, dat zij liever aan het intensieve onderwijs deelnemen.

Voor de docenten was het experiment met name van belang om een indruk te krijgen van de tijdbesteding die nodig was om beide vormen te verzorgen. De intentie van de faculteit was dat er ongeveer evenveel intensieve werkgroepen van kleine omvang zouden draaien als er vroeger gewone groepen waren. De intensivering zou qua tijdbesteding min of meer gecompenseerd kunnen worden door voor de overige studenten alléén een hoorcollege te verzorgen. De docenten waren natuurlijk ook geïnteresseerd in de opbrengsten: studieresultaten, studiegedrag, enthousiasme.

## Resultaten

Uit de door studenten en docenten na afloop ingevulde vragenlijsten blijkt, dat het experiment in een aantal opzichten aan de verwachtingen heeft voldaan.

Wat de studieresultaten betreft valt op, dat allen die het intensieve onderwijs gevolgd hadden, voor beide toetsen slaagden. Bij Bedrijfs 4 haakte helaas 25% reeds snel af, de overigen hadden succes. Dit is in ieder geval een beter resultaat dan dat van de deelnemers aan het extensieve onderwijs,

waarvan een deel niet eens aan het tentamen deelneemt.

Bij Hoofdstukken Bedrijfsrecht slaagden eveneens vrijwel alle studenten, die het intensieve onderwijs volgden.

Dat het bezoek aan de colleges en de tijdbesteding van de studenten bij het intensieve onderwijs veel beter waren lag in de lijn der verwachtingen. Het meest verheugend was echter de positieve waardering van de meeste studenten voor het onderwijsleerproces in de intensieve groepen.

Het intensieve onderwijs vervulde een aantal functies, die in de oude situatie veel minder aan bod kwamen. De meesten noemden de verwerking van de stof, de stimulans te 'moeten' komen en te 'moeten' voorbereiden positief. Een aantal leerdoelen, zoals het bespreken van problemen in de literatuur, de vergelijking van verschillende benaderingen, het discussiëren over de stof, het vormen van een eigen mening, zijn naar de mening van de studenten vrij goed gerealiseerd.

De belangrijkste bezwaren kwamen van de studenten die niet meer konden worden ingeschreven voor de intensieve variant.

De docenten die het intensieve onderwijs verzorgden bleken over het algemeen goed te spreken over de inzet en de resultaten van de studenten. Zeker is, dat bij Bedrijfseconomie 4 de inhoudelijke en organisatorische voorbereiding extra tijd heeft gekost, ondanks de gedeeltelijke extensivering.

De docent van het vak Hoofdstukken Bedrijfsrecht stelt in zijn beoordeling hiervan, dat de extra tijd die het de docenten kost in de loop der jaren kan afnemen, doordat men ervaring opdoet in het geven van intensief onderwijs. Tevens is het van belang, dat het aantal intensieve werkgroepen beperkt wordt en dat het overige onderwijs inderdaad geëxtensiveerd wordt, zodat enige tijd vrijkomt.

## Extensief onderwijs

Het hoorcollege-systeem met afsluitend tentamen heeft voor een flink aantal studenten een redelijk alternatief gevormd, namelijk voor hen die grotendeels thuis studeren. Deze studenten besteden in de collegeperiode veel minder tijd aan het vak dan vlak voor het tentamen.

## Conclusies

Welke conclusies kan men nu trekken uit de opgedane ervaringen met deze differentiatie van onderwijsvormen?

Als onderwijskundige ben ik van mening, dat het enthousiasme en de goede resultaten van dit onderwijsaanbod een stimulans zijn om deze differentiatie ook bij andere vakken toe te passen, rekening houdend met de aard van de te doceren stof en de mogelijkheden binnen de staf. Op die manier kunnen ook meer studenten in de gelegenheid worden gesteld eens een vak op intensieve wijze te doorlopen, zodat meer

De mening van de studenten over het onderwijs in de propedeuse wordt regelmatig gepeild via evaluatie-enquêtes. Tevens vinden maandelijks besprekingen plaats in de Adviesraad voor de Basisopleiding, waarin eerste- en tweedejaars studenten de docenten direct kunnen confronteren met kritiek en opmerkingen over het onderwijs. Deze raad fungeert in de basisstudie als permanent evaluatieorgaan. De kritiek van de studenten is de laatste jaren met name ook gericht geweest op de ongeïnspireerde gang van zaken in een aantal colleges en op de tentamengerichtheid van het onderwijs. Gepleit is voor andere onderwijsvormen die de student actiever bij de stof betrekken en tevens voor een differentiatie in het onderwijs zorgen. Studenten die weinig onderricht menen nodig te hebben kunnen altijd van de colleges wegblijven, maar waarom niet voor verschillende behoeften verschillende onderwijssystemen aangeboden? De faculteit is schoorvoetend aangevangen met deze differentiatie van onderwijsvormen. De voorstanders van vernieuwing gaat het vanzelfsprekend niet hard genoeg. Na de twee vakken in het studiejaar 1985/86 (Bedrijfs 4 en Hoofdstukken Bedrijfsrecht) lijkt de zaak te stoken, zeker nu de bezuinigingen en de groeiende studentenaantallen voor extra werkdruk bij de staf zorgen. Gezien de resultaten bij de vakken waar wél is gedifferentieerd is uitbreiding echter wenselijk en ook mogelijk. De Onderwijscommissie zal hier naar blijven streven. Het invoeren van ingrijpende veranderingen in het onderwijs vereist echter ook een andere instelling die niet van de ene op de andere dag aanwezig is.

studenten er de voordelen van leren kennen. Het grote probleem aan onze faculteit in

deze tijd is dat er steeds meer studenten komen zonder dat het aantal docenten zich uitbreidt. De druk om het onderwijs alleen

te extensiveren is groot. Het experiment bij Bedrijfs 4 kon bijvoorbeeld dit jaar niet herhaald worden vanwege personele problemen bij de leerstoelgroep.

De Onderwijscommissie heeft inmiddels besloten bij het bespreken van de onderwijsprogramma's voor het komend jaar te trachten de differentiatie tot een aantal van de verplichte vakken uit te breiden. Hiertoe zullen delegaties van de OC, waarin studenten die het intensieve onderwijs hebben gevolgd, gaan spreken met leerstoelgroepen. Daarbij is het belangrijkste, dat de faculteit een startsubsidie (in formatie) ter beschikking stelt aan de leerstoelgroep die de differentiatie wil toepassen. Voorts moet de stof zodanig zijn, dat een intensievere behandeling voordelig is en moeten de docenten hiertoe ook bereid zijn. Er moet ook op gelet worden, dat de differentiatie zodanig verloopt, dat er aan de ene kant tijd vrij komt door extensivering die mede gebruikt kan worden bij de intensivering. Naar mijn mening is het voor docenten erg belangrijk, dat aan bovenstaande voorwaarden wordt voldaan. ■

*Hans Oostendorp, onderwijsadviseur*

## ONDERWIJS

# De zin van Prof.dr M.M.G. Fase

In het kader van onze serie "colleges" een verslag van de avondcolleges monetaire economie, die elke maandagavond gegeven worden van zeven tot tien. De docenten zijn de heren Fase - niet te verwarren met zijn naamgenoot - en van Ewijk. In mijn evaluatie zal ik alleen spreken over de twee weken waarin de heer Fase doceert.

Het eerste feit dat opviel bij binnenkomst in een klein werkgroepenzaaltje, was de geringe opkomst: vier mensen, een week later werden dat er vijf. Er gaat een verhaal rond op de faculteit - ik moet tot mijn schande bekennen dat ik dat niet geverifieerd heb - dat er maximaal vijf mensen moeten zijn die het vak volgen. Het is jammer dat er door het faculteitsburo geen maximum gesteld wordt. Het tweede feit dat opviel was het grote enthousiasme van de heer Fase; hij had er veel plezier in.

Hij werkt veel op het bord, niet altijd even overzichtelijk, maar dat ligt waarschijnlijk aan de bruikbaarheid van de borden in 2247. In deze ruimte is één weinig flexibel groen bord en twee niet beweegbare zogenaamde witte borden waarop de viltstift-colleges van maanden terug nog duidelijk te zien zijn.

De verstaanbaarheid van de heer Fase is prima. Daarbij komt dat hij tijdens een college een druk baasje is, veel van zijn plaats afloopt, hetgeen zijn verstaanbaarheid bevordert.

Maar ook het kleine aantal studenten stimuleert de concentratie, van beide zijden:

Fase brengt de stof met verve, en niet alleen de stof. Het is aardig de verhalen van een wetenschapsman uit de praktijk te horen. De studenten hangen aan zijn lippen, maar schromen niet om vragen te stellen. Er is één onderwerp taboe en dat is het onderwerp politiek. Als aan Fase zijn mening gevraagd wordt over het Nederlandse monetaire beleid, schiet hij terug in zijn schulp als een oester. Jammer, het zou een mooi punt van discussie kunnen zijn. Fase volgt niet letterlijk de stof, hij vertelt er wat omheen maar heeft de literatuur wel als rode draad door zijn collegestof heen lopen. De literatuur is in vergelijking met



vorig studiejaar aanzienlijk uitgebreid. Voor zover ik het gemompel van Van Ewijk kon verstaan, is dat duidelijk de invloed van Fase. Het is jammer dat het boek van Mishkin nog niet te verkrijgen is want dat zou een aardige aanvulling zijn op Harris' Monetary Theory, daarover kan ik nog niets vertellen. Natuurlijk zijn er ook een aantal geschriften van Fase op de literatuurlijst bijgekomen.

Conclusie: interessant college, mede beïnvloed door het geringe aantal studenten en het enthousiasme van Fase. ■

*Marleen Janssen Groesbeek*

# Onrust op de faculteit

## De docenten nemen het voortouw!

Op dinsdag 27 januari was voor Ruud Knaack de maat vol. In een zaal met ongeveer 150 á 200 studenten en docenten sprak Ruud Knaack over de plannen van het College van Bestuur om de economische faculteit minder formatieplaatsen toe te delen, waardoor er in 1990 ruim 20 arbeidsplaatsen minder beschikbaar worden gesteld. In 1981 waren er 300 eerstejaars, nu, 1987, zijn er 600 eerstejaars en de prognose is dat, bij een stijging van 16% per jaar, dit dus 700 eerstejaars aan het begin van het kalenderjaar 1988 oplevert. Er is echter geen sprake van een stijging van het aantal docenten, sterker nog, waren er in 1981 nog 150 arbeidsplaatsen, nu is dit 130.

Ruud Knaack loopt naar het bord en geeft het eerst weer in een formule en daarna ook nog eens grafisch om alles duidelijk te maken. De zaal heeft wel waardering voor de aanpak. Maar Knaack gaat door. De plannen van het College van Bestuur hebben tot nu toe een verlies aan arbeidsplaatsen opgeleverd van ongeveer 7, maar als de plannen verder gaan, dan wordt dit een verlies van 20. De economische faculteit heeft jarenlang geaccepteerd dat er geen formatieplaatsen bijkwamen, omdat men geen gedwongen ontslagen wilde op de beta-faculteiten (solidariteit?). Men heeft dit ook geaccepteerd met in het achterhoofd het perspectief van groei tot 1990. Hierdoor heeft de economische faculteit

ongeveer 70 arbeidsplaatsen gesubsidieerd bij andere (voornamelijk beta-) faculteiten. Dit ging natuurlijk ten koste van het onderwijs en onderzoek. Er werd meer extensief les gegeven, de faculteit heeft dit geaccepteerd.

Maar nu is er een rapport: *Onderwijsnormen*, gemaakt door een commissie onder leiding van Prof. Verburg, waarin staat dat economie nog wel extensiever kan en dit heeft dan tot gevolg dat de werkgroepen nog groter worden. Dit kan echt niet meer. 'De faculteit is het zat om te fungeren als melkkoe van het sociaal beleid van het College van Bestuur. College, u wordt bedankt!'

Ernst Noorman (AGE) sprak over de kwaliteit van het onderwijs, die sterk is gedaald. Er is sprake van samenvoeging van werkgroepen door een tekort aan docenten. De intensieve werkgroepvorm, zoals bij *Recht en Bedrijfs 4*, wordt bedreigd. De faculteit heeft moeten besluiten, onder druk van het tekort aan formatieplaatsen, de bijscholingscursus wiskunde voor avondstudenten op te heffen.

Maria Brouwer (faculteitsraad), heeft begrip voor de situatie bij de andere faculteiten, maar merkt op dat de economische faculteit tussen twee wiggen wordt gedreven: aan de ene kant de normen van Den Haag en aan de andere kant de toeloop van het aantal studenten. De situatie wordt in de toekomst ook alleen maar erger. 'We

moeten,' aldus Maria Brouwer, 'ervoor zorgen dat de afgestudeerde nú op het zelfde niveau zit, als generaties daarvoor'. Om dat te bereiken zijn er meer formatieplaatsen nodig.

's Avonds om een uur of 9 kwam Ruud Knaack aan het woord op de universiteitsraadsvergadering en herhaalde zijn verhaal (zonder de grapjes van formules en grafiek), maar voegde het probleem van het krijgen van assistenten in opleiding (AIO's) er aan toe. Gezien de huidige arbeidsmarktsituatie zijn er bijna geen economen te vinden, die voor f 1700,- per maand willen werken.

Na een lange eerste ronde en een tweede ronde kon om ongeveer kwart voor elf gestemd worden. Een motie van de ASVA werd aangenomen met een verschil van 2 stemmen: 14 tegen 16. De motie hield in, dat de beta's de zelfde staf-studentenratio's moeten krijgen als de alfa's en de gamma's, de ruimte moet bij de beta's vandaan komen. In deze motie wordt ook een verhoging van de staf-studentenratio's voor de alfa's voorgesteld. Al met al voor de economische faculteit een zeer boeiende vergadering, al zal dit muisje nog wel een flinke staart hebben.

Koos Boering



(foto: Henk Thomas)



## Modern management in de recessie

*John Naisbitt & Patricia Aburdene "Re-inventing the Corporation" - Warner Books 1985*

Het boek van het echtpaar Naisbitt-Aburdene maakt deel uit van een - naar het zich laat aanzien - nog steeds aanzwellende stroom van publicaties over veranderingen in management, bedrijfsculturen en organisatiestructuren. De toon hiervoor werd gezet door het in 1982 verschenen "In search of excellence" van Peters & Waterman. Genoemde publicaties voorzien duidelijk in een behoefte, gezien de - vooral voor Nederlandse begrippen - enorme omzetaantallen, die worden bereikt.

John Naisbitt heeft met zijn vorige publicatie "Megatrends" maar liefst een omzet van zes miljoen exemplaren weten te halen, zoals ons vanaf het boekomslag wordt meegedeeld. Ook dit boek is duidelijk gericht op een groot publiek. De grote belangstelling, die er nu voor veranderingen in het management bestaat kan op verschillende manieren verklaard worden. Zo is er een verschuiving in de economische structuur aan de gang, waarbij de traditionele, industriële sectoren aan belang inboeten en de dienstverlenende en op informatietechnologie gebaseerde sectoren steeds grotere werkgevers worden. Daarnaast is er een nieuwe generatie werknemers 'de baby boomers' op de arbeidsmarkt verschenen, die andere waarden hanteert dan vorige generaties. Een vermenging van werk- en leefstijl is het ideaal van de nieuwe werknemers. Verandering is dus de boodschap, waarbij de vraag gesteld kan worden, of economische noodzakelijkheid dan wel het tegemoet komen aan de wensen van de nieuwe werknemers de doorslag geeft bij de invoering van nieuwe managementtechnieken en organisatiestructuren? Wat houden de beoogde veranderingen dan wel in? Ook in deze publicatie komen de door Peters & Waterman geïdentificeerde kenmerken van de moderne, excellente onderneming volop aan bod. Wil een onderneming met zijn tijd meegaan, dan dient zij te beschikken over: kleine werkeenheden en daarmee een gedecentraliseerde structuur, platte organisatiestructuren, incentives. Werknemers dienen meer als mede-eigenaren dan als ondergeschikten te worden beschouwd en zij willen naast hun inkomen ook nog plezier aan hun arbeid ontleen. De door N & A gevolgde methodiek komt eveneens overeen met die van Peters & Waterman. Ook in dit boek wor-

den een aantal 'succesvolle' ondernemingen als voorbeeld gebruikt om de omwentelingen, die ons op managementgebied staan te wachten te illustreren. Waren deze 'excellente' ondernemingen bij Peters & Waterman nog middels een verantwoorde selectieprocedure verzameld, in het onderhavige werk lijken zij min of meer te hooien en te gras als illustratiemateriaal bij elkaar te zijn gehaald.

Vervolgonderzoek naar de door Peters & Waterman bestudeerde populatie van ondernemingen bleek al na een gering aantal jaren een aantal minder voorspoedig draaiende 'excellente' ondernemingen op te leveren. Ook het veelvuldig door Naisbitt en Aburdene naar voren gehaalde 'People Express' lijkt nu, nog geen twee jaren later en inmiddels het slachtoffer geworden van de overnameactiviteiten van Charles Icahn, hun argumenten niet te versterken. De corporatie dient volgens N & A opnieuw te worden uitgevonden, omdat de oude op de industriële onderneming gebaseerde onderneming in het huidige informatietijdperk niet meer past. De tijd van strikt voorgeschreven, routineuse arbeidstaken is voorbij. Het komt er nu op aan het 'Human capital' van de werknemers zo goed mogelijk te gebruiken door hen meer verantwoordelijkheden en ontplooiingskansen te geven. Dit kan zowel gebeuren door middel van prestatiebeloning, flexibele werktijden, kinderopvang, als door een 'fitness center' binnen de ondernemingscomplexen te openen. Zulke maatregelen zijn volgens N & A zogenaamde 'win-win arrangements', waarbij zowel de werkgevers als de werknemers baat hebben. Een aantal van de voorgestelde maatregelen zoals 'fitness centers' en kinderopvang lijken op het eerste gezicht zonder meer positief te beoordelen. Toch steken er echter wel

wat addertjes onder het gras. Zo blijken de prestaties in de gymnastiekzaal en aan de halters ook een rol te kunnen spelen, als het om salarisverhoging gaat en moet de kinderopvang meestal betaald worden met het opgeven van andere secundaire arbeidsvoorwaarden. Met betrekking tot flexibele arbeidstijden en part-time banen voor de (veelal alleenstaande) moeders van de generatie van de na-oorlogse geboortegolf, lijkt het ontplooiingskarakter van dergelijke maatregelen niet voorop te staan. De vraag komt op, of het hier om maatregelen gaat om de mondige werknemers van de 'baby boom' generatie een passende werkomgeving en meer (financiële) kansen te geven, of om maatregelen om aan de actuele problemen van herstructurering en geringe productiviteitsgroei het hoofd te bieden.

De sinds 1965 in grote getale op de arbeidsmarkt verschenen generatie 'baby boomers' is als gevolg van de recessie met lagere reële lonen geconfronteerd. De auteurs wekken wel de suggestie, dat de moderne geleide bedrijven winstgevender zijn dan de ouderwetse, hiërarchisch geleide ondernemingen, wat ook aan de werknemers van deze bedrijven ten goede zou komen. Enig bewijsmateriaal voor deze stelling ontbreekt echter.

Het is een feit, dat de Amerikaanse economie al jaren beter scoort op het punt van het creëren van nieuwe arbeidsplaatsen dan de Europese economieën. Zo werden er in 1983 en 1984 alleen al zeven miljoen nieuwe banen geschapen. Met betrekking tot het fenomeen van de vruchtbare, Amerikaanse, arbeidsmarkt doen twee verklaringen de ronde. Zo verklaren velen dit verschijnsel door naar de flexibele Amerikaanse arbeidsmarkt, vooral op het punt van beloningen, te verwijzen. Met het verdwijnen van de 'smoke stack industries'

lijkt ook de vakbondsmacht nagenoeg te zijn verdwenen, wat tot een verlaging van de gemiddelde reële lonen over een aantal jaren heeft geleid. Een andere verklaring die voor de banenrijkdom wordt gegeven is het opleven van het ondernemerselan in de Verenigde Staten, blijkend uit het ontstaan van vele nieuwe ondernemingen. Beide verklaringen hoeven elkaar niet uit te sluiten, maar kunnen elkaar mijns inziens aanvullen. Zo lijkt voor de meerderheid van de 'baby boomers' het samengaan van hun komst op de arbeidsmarkt met het begin van de recessie hen tot een generatie te hebben gemaakt, die minder koopkracht aan hun loon kunnen ontleen dan hun ouders in de jaren vijftig. Tot de kleine groep, die het 'gemaakt' heeft (Yuppies), lijken vooral de oprichters van de ondernemingen in de nieuwe technologische sectoren te behoren.

De 'incentive' schema's, die nu in de Amerikaanse ondernemingen gehanteerd worden, lijken er gedeeltelijk op gericht te zijn te voorkomen, dat de meest innovatieve en capabele medewerkers voor zichzelf beginnen. Er is geen behoefte meer aan 'middle managers' in oude hiërarchische structu-

ren, maar aan 'intrapreneurs'. In de Verenigde Staten (en in Europa) is sinds de jaren zeventig veertig procent van het aantal 'middle management' banen verdwenen. Promotie naar deze categorie van banen behoort dus niet meer tot de mogelijkheden. Degenen, die het nu maken, hoeven niet meer zoals in de oude industriële bedrijven een groep ondergeschikten te controleren, maar moeten met nieuwe ideeën komen. Of zoals het in het boek geformuleerd wordt: "not doing things right but doing the right thing". De nieuwe managers moeten over visie beschikken om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen, die nodig zijn om de in verval zijnde oude producten en bedrijfstakken te vervangen.

Het optimisme, dat de nieuwe managementliteratuur uitstraalt en waarvan dit boek een specimen is, lijkt vooral op een poging om de lichtpuntjes van vernieuwing in een zeker voor velen niet al te rooskleurige economische realiteit te vinden. De auteurs zien in sommige bedrijven aanzetten voor een totaal moderniseringsproces, dat in de jaren negentig pas echt zijn

beslag zal krijgen. Dit niet, omdat er dan inmiddels zes miljoen exemplaren van het boek verkocht zullen zijn, maar vanwege grote verschuivingen op de arbeidsmarkt, die dan zullen optreden. De overvloed aan arbeid, die de afgelopen twee decennia gekenmerkt heeft als gevolg van het arbeidsrij worden van de 'baby boomers' zal namelijk reeds in de jaren negentig plaats maken voor een relatieve schaarste aan arbeid. De dun gezaaide 'post baby boom generatie' is niet omvangrijk genoeg om een onafgebroken stroom nieuwe arbeidsplaatsen te bezetten. Op deze verschuiving van het machtsverwicht op de arbeidsmarkt van een 'buyers market' naar een 'sellers market', baseren N & A hun voorspelling omtrent de opgang van de inventieve, moderne corporatie. De wetten van vraag en aanbod zullen dus samen met de moderne managementpropheten voor de verspreiding van de uitvinding van de onderneming als plezierfabriek dienen te zorgen. ■

Maria Brouwer

John Naisbitt & Patricia Aburdene  
'Re-inventing the Corporation',  
Warner Books 1985

## De top-elite van Nederland

*Leefwijze en familierelaties, ondernemingen en dubbel-functies van de meest invloedrijke mensen van ons land.*

**Een doorsnee roman handelt over een beperkt aantal hoofdpersonen en een aantal personen van secundair belang. In het begin kan bij lezen nog verwarring ontstaan over wie nu precies wie is, maar al snel vorm je jezelf een beeld van de verschillende personages door omschrijving van uiterlijk, gedrag en bezigheden. Zoiets vergemakkelijkt het lezen in grote mate.**

In de top-elite van Nederland is sprake van maar liefst 59 hoofdpersonen en ook nog eens 250 personen van 'secundair' belang. Het uiterlijk van de personages wordt niet omschreven en hun gedrag al evenmin. De bezigheden worden gelukkig uitvoerig beschreven, maar laten die nu net verschrikkelijk veel op elkaar lijken!

Tenzij je tot op grote hoogte bent ingevoerd in het reilen en zeilen van 'onze' top-elite, moet je dit boek beschouwen als een encyclopedietje van de 'bonzen' van Nederland. Je leest of hoort de naam van een persoon of een bedrijf, je kijkt in het register en je zoekt de verbanden op tussen bedrijven, directeuren, commissarissen, regio's, stichtingen, religies, families en politieke kleur.

In de ondertitel wordt de verwachting gewekt dat er over de leefwijze van de meest invloedrijken zal worden geschreven. Helaas, niets van dit al. Dubbelfuncties roept ook een idee op van onverenigbare belan-

gen dienende personen. Ook al niet.

Het boek is niet meer dan een opsomming van functies van personen bij bepaalde bedrijven. De bedrijven en personen worden steeds op een andere wijze ingedeeld, zoals naar regio, religie, grootte etc. Verder worden de familiebanden tussen de verschillende invloedrijke families weergegeven en lees je wat je al wist: het zijn geen onbekenden voor elkaar. Dat dit in meer geleidingen van de bevolking voorkomt lijkt me ook geen onthullende uitspraak.

Van Hezewijk concludeert dat de top-elite een beperkte macht heeft. Macht wordt door hem gedefinieerd als het vermogen het gedrag van anderen richting te geven of te bepalen. Hij toetst die hypothes onder andere door het aantal zetels van de VVD in de Tweede Kamer te tellen. Hij redeneert dan: top-elite stemt in meerderheid VVD, maar wat de VVD wil dat er gebeurt, gebeurt niet altijd, aangezien ze geen meerderheid in de Kamer hebben.

De top-elite kan dit blijkbaar niet bewerkstelligen, dus is er sprake van beperkte macht. Deze beperkte macht wordt verklaard door onderlinge verdeeldheid en afsluiting van de elite van de rest van het volk.

Macht hebben ze wel als je kijkt naar hun invloed op hun persoonlijk leven. Hoge salarissen en invloed op hun eigen bedrijfsvoering, is het niet schokkend!?

Van Hezewijk had er beter aan gedaan enkele personen uit zijn boek onder de loupe te nemen en te kijken naar wat die in hun carrière aan beslissingen hebben genomen en wat de gevolgen van die beslissingen zijn geweest. Macht uit zich namelijk pas op het moment dat je iets wilt veranderen tegen de wil van anderen in. Die informatie zou hij echter nooit los hebben gekregen en dus moeten we het maar met dit boekje doen. ■

Nicolaas Heij.

De top-elite van Nederland  
Jos van Hezewijk  
Uitgeverij Balans, 3e druk 1986  
f 24,50

# De ondernemende kant van het gezonde verstand

In 1982 schreven de heren Peters en Waterman hun boek "EXCELLENTE ONDERNEMINGEN". Het werd een bestseller en door managers over de hele wereld gelezen. In dit boek werd een aantal succesvolle bedrijven onder de loupe genomen om te onderzoeken wat de oorzaken van hun succes waren. De uitkomst van dit onderzoek was dat men bij die bedrijven gewoon zijn gezonde verstand gebruikte. De boodschap die het boek gaf aan managers die net zo succesvol wilden zijn was: "blijf bij je klant, kom van je stoel af en geef je ogen de kost." Deze simpele boodschap werd een punt van kritiek van de lezers. Wat moesten ze nu precies doen als ze uit hun stoel, voorzien van de nieuwste ergonomische snuffjes, waren opgestaan? De heren Peters en Waterman werd gevraagd hun boodschap om te zetten in kant en klare praktische tips. Het resultaat is een nieuw boek: "DE DYNAMIEK VAN HET ONDERNEMEN", geschreven door T. Peters en N. Austin (Waterman is plots verdwenen).

## Voorbeelden

Het boek behandelt in vierhonderdvijftig pagina's de boodschap van "excellente ondernemingen". Het staat bol van de voorbeelden uit het Amerikaanse bedrijfsleven. Deze moeten de juistheid van hun opvattingen illustreren en kunnen als inspiratiebron dienen voor de lezer. Na de behandeling van een bepaald onderwerp volgt er een lijstje met praktische toepassingen.

Het geven van voorbeelden kan erg verhelderend werken en daar heb ik dus op zich geen bezwaar tegen. Waar ik wel bezwaar tegen heb is dat er in het boek veel te veel voorbeelden gegeven worden die allen op hetzelfde neerkomen en absoluut niet noodzakelijk zijn voor een beter begrip van de opvattingen van de schrijvers. Het is dan ook raadzaam de voorbeelden selectief te lezen anders maken ze het lezen van dit boek tot een hel. Dat is jammer want er staan best leuke passages in dit boek.

Een tweede minpunt van de voorbeelden is dat ze in een hoogdravende stijl geschreven zijn. Het is vaak een opeenvolging van superlatieven; alles is geweldig, superieur of dramatisch. Dit wordt vast veroorzaakt door het feit dat de schrijvers even moeten laten blijken hoe wild enthousiast ze wel niet raken als ze zo'n sterk staaltje van excellent ondernemen tegenkomen. Dit overdreven gedoe heeft ten gevolge dat je alle voorbeelden met een korrel zout gaat nemen. De zeggingskracht van hun boodschap wordt daardoor teniet gedaan.

## MBWA

Het belangrijkste gedeelte van hun boodschap is: "kom uit je stoel". Dit wordt in het boek verwoordt door het sleutelwoord "MBWA" (= management by wandering around). Het houdt in dat de manager zich onder zijn personeel moet begeven en op bezoek moet bij zijn klanten. Wee de manager die de "voeling" verliest met deze

twee groepen! Zijn bedrijf gaat een zekere ondergang tegemoet.

De wensen en klachten van de klant moeten gezien worden als een unieke mogelijkheid het produkt te verbeteren en niet worden afgedaan als "vervelend gezeur". Zijn personeel moet hij stimuleren, steunen en zelfvertrouwen geven.

De manager moet zijn werknemers meer autonomie geven. Dat betekent dat de werknemer naast verantwoordelijkheid ook beslissingsbevoegdheid krijgt toegewezen. Daarom moet er gedecentraliseerd worden. Ook het aantal regels en voorschriften in het bedrijf moet worden teruggebracht zodat de werknemer weer gebruik kan maken van zijn eigen oordeelsvermogen.

Het komt er dus op neer dat alles in het werk wordt gesteld om te bereiken dat de werknemers zich meer betrokken gaan voelen bij de gang van zaken in het bedrijf.

## Skunkworks

In het boek is een apart hoofdstuk gewijd aan innovaties. De vraag is hoe die bij de door hun bezochte excellente ondernemingen tot stand komen. De meeste innovaties blijken te ontstaan in zogenaamde "skunkworks". Dit zijn autonome researchgroepjes die bezeten zijn van de ontwikkeling van een bepaald produkt. Ze werken vaak zonder de expliciete toestemming van de leiding maar worden oogluikend toegestaan.

De schrijvers zijn van mening dat een bedrijf zo snel mogelijk een prototype van een innovatief produkt moet laten maken. Gebeurt dit niet, dan blijkt veel te laat dat het produkt in praktijk niet voldoet. Ook moet het produkt zo snel mogelijk op de markt worden uitgebracht. Als men blijft proberen het verder te vervolmaken neemt de kans toe dat het uiteindelijke resultaat de gebruikers afschrikt.

De belangrijkste boodschap van dit hoofdstuk is dat bijna alle innovatie via kronkelwegen verloopt. Geplande innovatie is dan ook bijna onmogelijk en als er dan een uitvinding wordt gedaan moet die zo snel mogelijk te gelde gemaakt worden.

## Leider

Over de voornaamste kenmerken van een goed leider staan in het boek ook een aantal aardige uitspraken. Een van de kenmerken is dat hij een duidelijke visie heeft over welk doel hij met het bedrijf nastreeft.

Cit.: "Ze dragen deze visie uit en bevorderen daarmee een duidelijk gevoel van richting" (bij de werknemers, Pv/dM) en "de leiders schakelen met het grootste gemak over van de grootste abstracties (ideeën, Pv/dM) naar de meest alledaagse details van de besluitvorming". Zulk soort uitspraken vindt ik leuk omdat het van een concreet gebeuren een abstract gebeuren maakt. Dit gebeurt regelmatig in het boek. De schrijvers waken er echter angstvallig voor het niveau van abstractie niet al te hoog te maken omdat het tenslotte een praktisch boek moet blijven.

Terug naar de leider. Als de essentiële rol van de leider wordt gezien: het pogen "de potentie van een bepaalde persoon maximaal te benutten". De leider wordt dus niet zozeer gezien als "de grote beslisser" maar als diegene die zijn personeel zodanig stimuleert en steunt dat het tot optimale prestaties komt. Hij (zelden zij) schept de condities waaronder het bedrijf maximaal presteert.

## Succes

Bij het lezen van dit boek kreeg ik inderdaad het gevoel dat (het gebruik van) het gezond verstand opnieuw werd uitgevonden. Dat dit het geval is geven de schrijvers toe. Ter verdediging voeren zij aan dat "het gebruik van het gezond verstand de laatste jaren niet zo in zwang is geweest in het bedrijfsleven". Jaren achtereenvolgend men gedacht door middel van matrixstructuren, strategische planning en uitgebreide regelgeving een bedrijf naar het succes te kunnen leiden. Aan het feit dat een onderneming bestaat uit mensen met ieder hun eigen specifieke behoeften werd daardoor wel voorbij gegaan.

Wat een succesvolle onderneming dan ook onderscheidt van de anderen is volgens de schrijvers dat de leiders daarvan "de essentie van het mens-zijn toelaten en bevorderen".

Ik vind dit idee interessant en het komt mij wel geloofwaardig voor. De oplossingen zijn volgens mij echter niet zo simpel als ze in het boek worden voorgesteld. De schrijvers geven het idee dat door:

- wat aan MBWA te doen om "voeling" te houden,
- te "counselen" om een persoon de mogelijkheid te geven zijn potentieel ten volle te benutten en



- even wat "skunks" uit het keurslijf van de onderneming te laten ontsnappen om de innovatie veilig te stellen je een excellente onderneming hebt gecreëerd. Naar mijn mening is het uitvoeren van hun ideeën op zich al erg moeilijk en nog geen enkele harde garantie voor een succesvol bedrijf. De factoren die het succes van een onderneming bepalen zijn te complex en de toevalsfactor speelt daarbij een zeer grote rol.

Het kan leuk zijn te lezen over de manieren waarop anderen hun succes bereikt hebben maar het is onzin te denken dat door hen na te apen jij dit succes ook zult bereiken.

#### Must

Het boek is dus leuk als verhalenbundel en kan dienen als inspiratiebron voor de uitgebluste manager. Het is zeker niet moeilijk geschreven maar wel te dik. Dit is het gevolg van een groot aantal overlappenden

van de verschillende hoofdstukken en de bulk voorbeelden. Voor mensen die niet wars zijn van succesverhalen en het leuk vinden om over de werking van het gezond verstand te lezen is dit boek een "must". ■

*Pieter van der Meché*

De dynamiek van het ondernemen door T.J. Peters en N.K. Austin  
Veen, uitgevers 1986  
prijs: f 24,25

## Besneeuwde bergen

**Twee snelle jongens in Giorgio Armani pakken stappen uit een oude - maar in de mode - geïmporteerde Franse bak, vliegen een of andere trap op gevolgd door een cameraman. Je vraagt je nog af welk station in Nederland zo'n trap heeft, want de heren maken de indruk dat ze de trein moeten halen. Maar ze lopen snel door een lange gang recht op een deur af. De man in de kamer schrikt op als de twee Zoef de Hazen de deur openen. "Mij nemen ze niet in de maling", denkt de kijker, want Lex en Feike zijn nu duidelijk in zicht van de vaste camera.**

**Zomaar een scene uit het VPRO-programma 'Gouden Bergen' waarin Feike Salverda en Lex Runderkamp als twee heuze Amerikaanse "Private Eyes" onderzoek doen naar het vermogen van Nederlanders. Even voor Sinterklaas vorig jaar verschenen de avonturen van Salverda en Runderkamp in boekvorm.**

De publiciteit heeft het boek niet links laten liggen. Een van de broertjes Lubbers wilde een bepaald zinnetje er onmiddellijk uit hebben, een betere PR kun je je niet wensen.

Maar voor het overige is de inhoud weinig aan de orde geweest; naar aanleiding van de programma's Gouden Bergen wat lichte commotie. "Laten we ons alsjeblieft niet opwinden over dit soort zaken, het is nu eenmaal onvermijdelijk."

Maar bij herlezing van de verhalen over Henk Koning, ABP en meneertje Lubbers, bekroop deze studiefinancieringtrekkende studente een onbehaaglijk gevoel van onmacht. Vreemd dat het papier sterker werkt dan het televisiebeeld...hoewel.

#### Snel

Zo snel als de televisieprogramma's waren van de heren, zo snel is het boek geschreven. Dat kan - denk ik - niet anders want het zijn door de wol geverfde Vrij Nederland journalisten. Het maakt het lezen van het boek erg eenvoudig en onderhoudend, je verveelt je geen moment. Het is geschreven als een roman die je in één adem uitleest. Tenminste als je na deel 1, dat gaat over de belastingpraktijken van Henk Koning, al dan niet kokhalzend of zelfs kotsend van zoveel vriendjespolitiek over de w.c.-bril hangt. Maar niet alleen Koning, ook zijn voorgangers hadden daar een handje van. Zij maakten zich niet echt schuldig aan bevoordeling van bijvoorbeeld kamerleden maar zij hadden wel invloed op de procedure, het behandelen van

een belastingaangifte gaat sneller. Ik citeer: "... dat er dus buiten de normale rechtsgang (bezwaarschrift, rechter, Hoge Raad) een informele weg bestond, tussen de VVD-fractie en belastingdienst op het ministerie, waarlangs belastingconflicten werden opgelost" (1). Maar niet alleen bij de VVD, Henk Koning wordt in 'De elite zwijgt' geciteerd: "dat gebeurt bij de VVD, bij het CDA, bij de PvdA ook, bij D66. Dat is heel gebruikelijk sinds jaar en dag" (2). Een reden om, als je denkt dat je teveel belasting betaalt, de politiek in te gaan, maar dan wel bij een grote politieke partij.

#### Officier van Justitie

Het tweede deel van 'De elite zwijgt' gaat over list en bedrog bij het ABP. Waar blijkt dat als je maar genoeg omwegen neemt bewijs moeilijk te vinden is. En er geldt in Nederland - gelukkig - dat iemand die terecht staat onschuldig is, totdat het tegendeel bewezen is. De advocaat van Masson had - en misschien heeft hij dat nog steeds - om die reden een hekel aan de Officier van Justitie Laumen, omdat deze laatste niet altijd van de onschuldregel uitgaat. Op dat moment denkt een gewoon mens begrijpelijk dat Laumen geïrriteerd is, zoveel geld er met deze zaak gemoeid is en zoveel klungelachtigheid van de controlerende macht. Maar dan krijg je een aantal bladzijden verder toch de smaak van een dood vogeltje in je mond; meneer Laumen is zelf ook niet zo'n lieverdje, hij houdt wel van rommelen in de b.v.-sfeer.

De tijd dat de goede cowboys witte en de slechte boeven zwarte hoeden droegen is nu werkelijk voorbij.

Als bijlagen bij dit deel zijn een aantal afgeluisterde telefoongesprekken van Masson opgenomen. Niet relevant, maar wel grappig om te lezen.

#### R3

Onze minister-president blijft een dankbaar onderwerp voor de heren journalisten. Lakeman van de SOBI begint steeds meer op Don Quichote te lijken, zijn Sancho Panza, Pauline van de Ven, is op het journalistieke slagveld gevallen, verstrikt geraakt in de wiken van NRC. "In de commotie gingen de juiste feiten verloren" (3). Die feiten proberen Feike Salverda en Lex Runderkamp op een rijtje te krijgen. Het helpt niet veel, de kamer komt niet in actie, een in slaap gevallen volksvertegenwoordiging.

Concluderend blijkt maar weer dat zo'n studie economie geen onverstandige keuze is geweest. Als econoom kan je op plaatsen komen waar je - volkomen legaal - er nog eens wat uit kan slepen. Voor de mensen die last hebben van scrupules en zin hebben in een avondje ergernis, is het boek van Runderkamp en Salverda zeker aan te bevelen. ■

*Marleen Janssen Groesbeek*

Lex Runderkamp en Feike Salverda  
De elite zwijgt (onderzoek naar het vermogen van Nederlanders)  
Uitgeverij Unieboek B.V. Houten  
ISBN 90 293 9852 3 CIP

# Een openhartig verhaal van Bram Stemerding

**Bram Stemerding, kamerlid voor de PvdA, oud-staatssecretaris en oud-minister van defensie, heeft in het boek 'Dagboeken van Bram Stemerding' geprobeerd een overzicht te geven van het besluitvormingsproces en de politieke knelpunten bij voornamelijk het Ministerie van Defensie. Hij beschrijft de politieke consequenties van genomen beslissingen en het overleg met de diverse groeperingen, die te maken hebben met defensie-problematiek.**

Het boek is opgezet in zes delen. Het eerste deel behandelt de 'aankoop van de eeuw: de F-16' en gaat over het proces van de aankoop van dit supermoderne vliegtuig. Eerst een algemene, saaie, maar noodzakelijke beschrijving van de gang van zaken en de historische achtergrond, daarna volgen de dagboeknotities die een stuk aangenaamer te lezen zijn. Bij de aanschaf van de F-16 ging het er ook om of de F-16 nu wel geschikt gemaakt moest worden om kernwapens te lanceren of dat dit juist voorkomen moest worden. Om de politieke situatie even te schetsen: het was 1973 en het eerste kabinet Den Uyl regeerde. Stemerding was staatssecretaris en Vredeling minister van defensie. De discussie wel een kerntaak of geen kerntaak was dus al begonnen, ver voor alle vredesdemonstraties. Technisch bleek het vrij gemakkelijk te zijn de F-16 om te bouwen en het gebruik van kernwapens mogelijk te maken.

## Vredeling

Ook de verhouding met Vredeling komt goed uit de verf en er staat een aantal leuke anecdotes in over de samenwerking met deze merkwuurde minister. De eerste keer dat deze te laat kwam omdat hij ging stappen was op het congres van de PvdA. Hij had zich nog niet gemeld om drie uur (zo'n congres begint meestal om een uur of tien) en men besloot het tijdstip zes uur aan te nemen als uiterste tijdslijm, daarna werd de Rijksrecherche ingeschakeld om hem te vinden, want de minister was onvindbaar!

De tweede keer dat Vredeling ging stappen was toen hij de volgende dag het contract van de eeuw moest ondertekenen. De staatssecretaris zelf en de secretaris-generaal waren persoonlijk op zoek gegaan naar de minister, die, zoals een journalist vertelde, laveloos de vorige avond in café Nieuwspoort was aangetroffen. Niemand wist waar de minister was en degenen die het wisten mochten van Vredeling niet zeggen waar hij zich ophield. Om een lang verhaal kort te maken: de contracten voor de aankoop van de F-16 werden getekend door een minister die volgens zijn persoonlijk adjudant en de chauffeur van de mi-

nister 'nuchter genoeg was om een handtekening te zetten'. De besluitvorming in Nederland, de aankoop van de eeuw!

## Den Uyl

Het tweede deel gaat over de generaals, die in korte tijd één voor één opstapten, een defensie-nota en het kabinet Den Uyl. Dit gedeelte begint natuurlijk weer met een algemene beschrijving, maar bij dit deel zijn vooral de dagboekantekeningen aan te bevelen. Het geeft een goed beeld van het internationale overleg weer en de onderlinge verhoudingen in het kabinet. De invloed van Den Uyl en Van der Stoep, die besloten in de Noordatlantische Raad (10-11 mei 1977) akkoord te gaan met een voorstel waarin werd gesteld de defensieuitgaven elk jaar met 3% reëel te laten groeien, omdat 'de sfeer zo goed was en Carter een buitengewoon aardige man is'. Ook het gevecht van Stemerding met Vredeling komt hier naar voren en de invloed van Luns in zijn functie als secretaris-generaal van de NAVO. De staatssecretaris werd van alle kanten onder druk gezet, maar volgde toch zijn eigen lijn. In een vergadering van het Defence Planning Committee (DPC) op 17/18 mei 1977 weet hij te bereiken dat de verklaring van 3% reële groei wordt omgezet in een intentieverklaring, toch een groot succes voor Stemerding.

## Nucleaire problematiek

Het derde gedeelte gaat over het kabinet en de nucleaire problematiek. De vervanging van de Honest John (ik weet ook niet wat er eerlijk is aan een wapen) door de met name voor nucleaire taken bedoelde Lance. Ook over de ergernis van de staatssecretaris met betrekking tot de politici: 'Als ik me aan iets heb geërgerd in de afgelopen jaren, dan is het wel aan die politici die op de dag dat ze in een regering terechtkomen met een zeker *dédain* gaan spreken over dat parlement wat niets weet, of over dat partijcongres dat weer zo'n stom besluit heeft genomen, en dat dan bij voorkeur doen tijdens besloten internationale vergaderingen.'

Ook de herstructurering van het departement van defensie wordt besproken en dit

in het vierde deel: de marine, de Walrus en de politiek. Bij de Walrus-affaire komt de rol van de huidige minister van defensie van Eekelen naar voren. Ook de samenwerking met Van Mierlo komt aan bod. Bram Stemerding heeft ook een apart hoofdstuk gewijd aan de leveranties aan Zuid-Afrika en de gevechten binnen het kabinet Van Agt II. Zeker door de nu actuele discussie een zeer interessant hoofdstuk.

## Verkiezingen 1986

In het laatste hoofdstuk beschrijft het kamerlid Stemerding de weg naar de verkiezingen in 1986. Hieruit blijkt wel dat ook het kamerlidmaatschap een zware baan is wil men dat serieus doen. Het eindigt met de constatering dat het Lubbers gelukt is een tweedeling in de Nederlandse politiek te bereiken, en de PvdA als verliezer uit de bus komt.

Al met al is het een zeer boeiend boek, vooral voor degenen die de politiek in willen. Het geeft een duidelijk beeld van hoe vreemd het politieke besluitvormingsproces in zijn werk kan gaan. Het is echter jammer, maar niet anders te verwachten van een defensiespecialist, dat het voornamelijk over het ministerie van defensie gaat. Ook de situatie binnen de PvdA komt op een duidelijke manier naar voren. ■

*Koos Boering*

Bram Stemerding: *Dagboeken van Bram Stemerding*, Uitgeverij Balans, ISBN 90 5018 005 1

# Jonge, enthousiaste bedrijfseconoom (m/v) gevraagd

die onze druk bezette directeur Planning en Financiële Zaken  
de helpende hand kan toesteken

Delta Lloyd is één van de grotere verzekerings-bedrijven in Nederland met werkmaatschappijen voor schade- en levensverzekeringen, beleggingen en vastgoed. De jaaromzet bedraagt ruim f 2,7 miljard. Het totale personeelbestand telt nu zo'n 3.000 medewerkers.

De directeur Planning en Financiële Zaken oefent in ons bedrijf de functie uit van controller. Als pas afgestudeerde bedrijfseconoom zult u met deze titel volledig bekend zijn. Zeker als u de studierichting hebt gevolgd, die wij voor ogen hebben.

## De functie

U assisteert de directeur bij het verrichten van analyse-werkzaamheden op het terrein van onze geconsolideerde verslaglegging. Daarvoor is mede studie nodig van wettelijke voorschriften en richtlijnen, zoals die in Nederland en in EEG-verband voor de verslaglegging gelden. Op grond daarvan doet u aanbevelingen voor ons bedrijf.

Verder werkt u veel vragen uit, die door onze Raad van bestuur aan de directeur Planning en Financiële Zaken worden voorgelegd. Die kunnen van zeer uiteenlopende aard zijn. Zij hebben niet alleen betrekking op de verslaglegging, maar ook op allerlei ad hoc problemen op financieel-economisch gebied, waarbij zich meer dan eens raakvlakken vormen met bijvoorbeeld ondernemingsrecht, fiscaal recht e.d. Omdat vooral de laatstgenoemde werkzaamheden in aantal sterk toenemen, wordt van u een grote flexibiliteit verwacht om u te begeven op nog niet eerder betreden terreinen en probleemgebieden. De functie biedt naar verwachting goede mogelijkheden tot eigen ontwikkeling.

Tot uw taak hoort tenslotte het leveren van bijdragen aan de (frequente) rapportage aan onze Engelse houdstermaatschappij, alsook het analyseren van externe verslagen van andere maatschappijen. In verband met de veelvuldige contacten met ons moederbedrijf is een goede beheersing in woord en geschrift van de Engelse taal een 'must'.

U rapporteert rechtstreeks aan de directeur Planning en Financiële Zaken. Met de collega's van dit concern-organen vormt u een team van goed gekwalificeerde medewerkers, waarbinnen nauw wordt samengewerkt.

## Onze eisen

Een goede functievervulling in een positie als deze is van groot belang. Wij verwachten van u dan ook:

- een voltooide bedrijfseconomische studie op academisch niveau met een vakkenpakket, dat op bovengenoemde taakgebieden is afgestemd (bijvoorbeeld waarde en winst, budgettering, bedrijfsplanning, enz.)
- een goed cijfermatig inzicht
- een goede kennis van de Nederlandse en Engelse taal in woord en geschrift
- het vermogen om in een zeer ruim financieel-economisch werkkterrein vragen van uiteenlopende aard te analyseren en oplossingen daarvoor aan te geven
- zelfstandigheid, tact en doorzettingsvermogen
- goede contactuele eigenschappen
- leeftijd tot 30 jaar.

Bedrijfservaring is niet noodzakelijk, omdat uw functioneren vooral afhankelijk is van de vereiste persoonlijke eigenschappen en opleidingsrichting. Wel strekt enige vertrouwdeheid met de personal computer (onder meer voor het vervaardigen van spread sheets) tot aanbeveling.

## Onze arbeidsvoorwaarden

U kunt rekenen op een gratificatieregeling (13e maand en winstdeling), 8% vakantietoelage en minimaal 25 vakantiedagen.

Verder kennen wij een premievrij pensioen, diverse spaarregelingen en personeelkorting op verzekeringspremie's, hypotheekrente e.d.

## Informatie/sollicitatie

Meer informatie krijgt u van de heer drs. B.J. Haasdijk, directeur Planning en Financiële Zaken, telefoon (020) 594 26 00. Uw schriftelijke reactie kunt u, tot 30 dagen na het verschijnen van deze advertentie, richten aan mevrouw H.L. Oostra-Beugelaar, personeelchef, Delta Lloyd Verzekeringsgroep NV, Sociale Zaken, Postbus 1000, 1000 BA Amsterdam.

Bij de selectieprocedure hoort een psychologisch onderzoek.

Sollicitaties worden behandeld volgens de Delta Lloyd-sollicitatiecode, die gebaseerd is op richtlijnen van de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid.

**delta lloyd**

Spaklerweg 4 (bij Amstelstation)  
1096 BA Amsterdam



# Het Corporate Image

**Stel dat de bedrijven Jansen B.V. en De Vries B.V. beide kleurentelevisies maken die volkomen identiek zijn. Zelfs de prijs en de service zijn hetzelfde. Stel ook dat Jansen B.V. algemeen bekend staat als een milieuvervuilend bedrijf, terwijl De Vries B.V. nog nooit in opspraak is geweest. Wanneer iemand met deze kennis in de winkel staat en een kleurentelevisie wil kopen, dan is het waarschijnlijker dat hij de TV van De Vries B.V. koopt en die van Jansen B.V. laat staan. Ziehier een voorbeeld dat verduidelijkt welke effecten het corporate image kan hebben voor een bedrijf.**

In het voorbeeld hierboven heeft de klant een negatievere houding ten opzichte van Jansen B.V. dan ten opzichte van De Vries B.V. Deze negatievere houding wordt veroorzaakt door het slechtere beeld dat de klant heeft van Jansen B.V. wat op zijn beurt weer veroorzaakt wordt door het feit dat Jansen B.V. bekend staat als een milieuvervuilend bedrijf. Het bedrijf hoeft niet milieuvervuilend te zijn, maar alleen het feit dat het daarom bekend staat is voldoende om dit negatieve beeld te bewerkstelligen. Het bedrijf had ook als een slechte werkgever bekend kunnen staan om hetzelfde negatieve beeld te krijgen. Het corporate image is het beeld, zoals dat omtrent een bedrijf of instelling in werkelijkheid bestaat bij de doelgroepen. Dat beeld wordt beïnvloed door verschillende aspecten, zoals de produkten of diensten van de onderneming, de kwaliteit ervan, de prijs/kwaliteitsverhouding, de service, het succes van de onderneming, de sympathie die men voor het bedrijf heeft, hoe anderen over het bedrijf denken en spreken en hoe men zich met de onderneming kan identificeren.

Tegenwoordig gaat men het belang van het corporate image steeds meer inzien en daarom is het geen ongunstige tijd om een boek hierover op de markt te brengen. Onlangs is er één verschenen, dat is geschreven door Ed Blauw, partner en medeop-

richter van Blauw & Blank, een bureau voor corporate communications, zoals dat tegenwoordig met een duur woord heet. In het boek behandelt hij vele aspecten van het corporate image aangevuld met enkele praktijkvoorbeelden.

## Corporate Identity

Blauw heeft het in zijn boek over corporate identity en corporate image. Het corporate identity is het beeld, zoals een bedrijf dat wil vestigen of continueren bij haar doelgroepen. Het corporate image daarentegen is het beeld zoals dat in werkelijkheid bij de doelgroepen bestaat. De onderneming moet nu ervoor zorgen dat het corporate image in overeenstemming is met de corporate identity. Als het image slechter is dan de identity dan ligt de onderneming namelijk minder goed in de markt dan mogelijk is. Bij een beter image kunnen de doelgroepen daar op een gegeven moment achter komen en dan verdwijnt het positieve image direct. Het positieve image kan dan zelfs direct omslaan in een negatief image. Ook bij een overeenstemming van het image met de identity moet de onderneming alert blijven. Hij moet er namelijk voor zorgen dat deze situatie zo blijft en dat er geen afwijking ontstaat.

Blauw vertelt verder in zijn boek dat het corporate image van een onderneming bepaald wordt door vele factoren waarvan er

maar weinig beïnvloedbaar zijn. Juist omdat de ruimte waarbinnen een bedrijf haar corporate image kan beïnvloeden zo klein is, is het van belang deze ruimte zo goed mogelijk te benutten, aldus Blauw.

In het boek probeert hij zoveel mogelijk factoren te behandelen die binnen deze beperkte ruimte vallen. Zo behandelt hij onder andere de identiteit van een onderneming en het corporate-communicationsplan, dit is een geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen van een bedrijf. Verder behandelt hij de positionering van een onderneming, wat betekent het zich onderscheiden van andere ondernemingen, het bedrijfs- en merkbeeld, corporate advertising, huisstijl en image-onderzoek.

Het corporate image is een interessant onderwerp, vooral voor iedereen die in bedrijfseconomie en speciaal in marketing geïnteresseerd is. Het boek is mede door de praktijkvoorbeelden prettig leesbaar en zonder veel specifieke marketing-vakkreten. En mocht die enkele vakuitdrukking die wel gebruikt wordt niet bekend zijn, dan kan deze term teruggezocht worden in een begrippenlijst achter in het boek. Het is alleen jammer dat Blauw een enkele keer afdwaalt van de essentie van het verhaal wat hij op dat moment probeert te vertellen, zoals bij het praktijkvoorbeeld over De Postbank, waar hij een paar regels uitwijdt over de fusie van het reclamebureau PMS&VW terwijl dat daar niet terzake doet. Verder heeft Blauw nogal eens de neiging om in een stijl te schrijven waarbij de lezer het gevoel heeft dat het een gunst is dat de lezer dit uit zijn boek kan verne-  
men. ■

*Pim Joosten*

Het corporate image door Ed Blauw. 198 blz., uitgegeven door Uitgeverij De Viergang, Amsterdam. Prijs f 35,-

## COLUMN

## Belderok

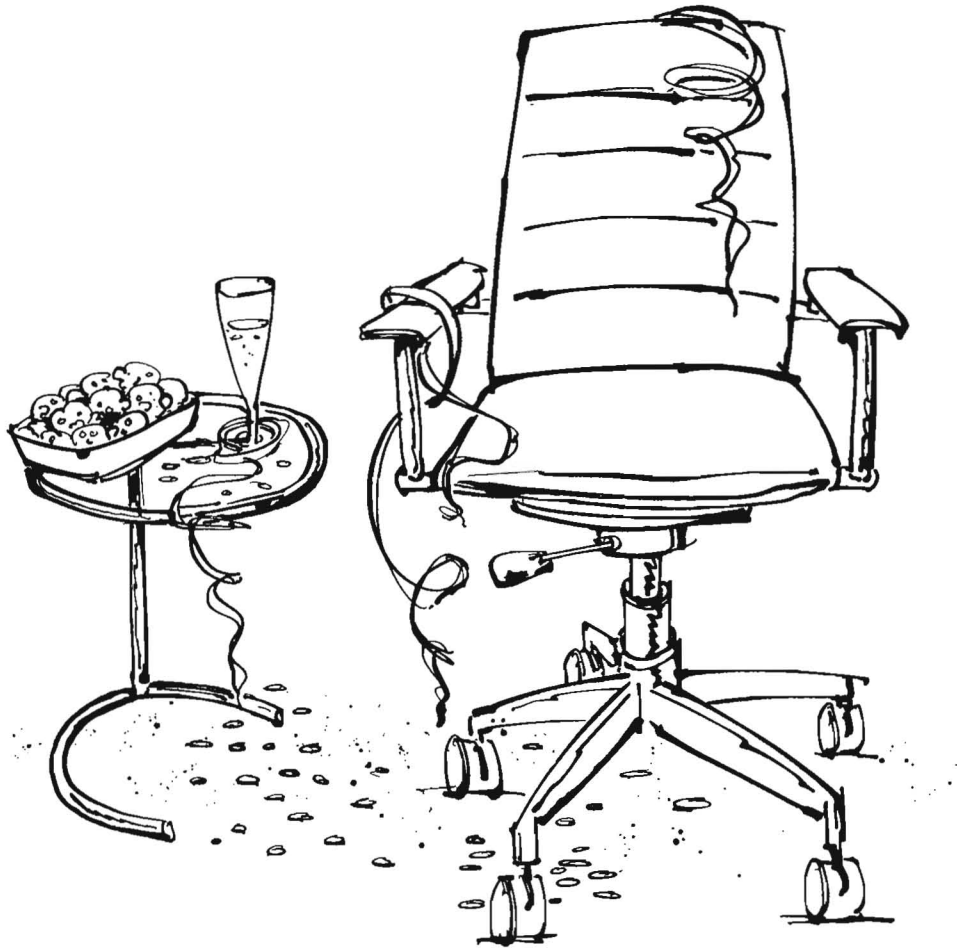
# Drie boeken in twee dagen

Studeren is een vermoeiende bezigheid. Gisteren was ik zo intensief bezig een verhandeling over de depressie van de jaren '30 te lezen dat mijn hersens het niet meer accepteerden en overschakelden op een lager bewustzijnsniveau. Eenmaal overschakeld zakte mijn hoofd naar beneden, vielen mijn oogleden over mijn contactlenzen en niet langer gehinderd door alles in redelijk gecoördineerde banen leidende hersens schoot mijn arm van tafel. Door die plotselinge beweging kwamen hoofd en oogleden weer omhoog en herinnerde ik mij het advies van mijn oma 's middags een uurtje te gaan slapen. Dat zou een positieve invloed hebben op de gehele gezondheid. Geen moment twijfelend aan haar wijsheid ging ik in bed liggen, sliep anderhalf uur en droomde de meest wilde dingen. Toen ik wakker werd waren mijn lijf en leden tevreden, mijn hersens echter kreunden bij het overwerk, dat ze te wachten stond. Waar was ik nu? Hoe laat was het? Wat moest ik nu doen? Alle mogelijkheden aftastend kon ik tijd en plaats re-

construeren en langzaam wennen aan het idee dat ik nu boerenkool met worst moest gaan bereiden. Maar even was er een moment van totale verwarring.

Dat overkomt me ook wel eens in het Maupoleum. Dat gebouw heeft zo'n apathiebevorderende werking op de hersenen dat ze mij soms op cruciale momenten in de steek laten. Net als ik moet beslissen of ik linksaf, rechtsaf, gang 1 of gang 3 of misschien nog een verdieping hoger moet, weet ik het niet meer. Gelukkig hangen er wegwijzers maar in deze toestand is het niet eenvoudig acht cijfers te interpreteren, dat te combineren met de vier waar ik naar op weg ben en vervolgens de juiste weg te volgen.

Als ik eenmaal veilig op de plaats van bestemming ben aangekomen word ik geacht in een van daglicht ontspeende ruimte twee uur lang naar een economisch betoog te luisteren. Wat is student zijn toch een energieverblindende manier om van de straat te blijven. Zou het voorjaar in aantocht zijn? ■



**OOK DE ECONOMEN DIE NIET HEBBEN GESOLLICITEERD  
WENSEN WIJ EEN SUCCESVOL 1987 TOE.**

**KMG** Klynveld Kraayenhof & Co.

Accountants

De faculteitsraad van 15 december jongstleden kenmerkte zich door de bespreking van enkele praktische onderwerpen, waarbij de beelddspraken over en weer vlogen.

## Tentamenregeling

Van verschillende docenten en vakgroepen waren er klachten over het aantal studenten dat komt opdagen bij tentamens, in vergelijking met het aantal inschrijvingen. Van de studenten die komen opdagen, zouden velen het tentamen niet goed voorbereiden en het meer als een W-5 spel beschouwen. Een gok kost de student niets en de winst kan zo'n 3,5 tot 7 punten opleveren. De vakgroepen moeten echter wel papier, surveillanten en correctoren leveren, zo is de redenering. De onderwijscommissie heeft zich verdiept in het probleem en alle vakgroepen om advies gevraagd. De reacties waren fantasievol en origineel. De vakgroep Recht bijvoorbeeld stelde voor om de 'knipkaart' te (her-)introduceren, waarbij iedere gebruikte kans een knip betekent. Dit systeem werd vroeger bij het kandidaatsexamen gebruikt. Een keer niet komen opdagen kost ook een knip. De vakgroep Micro-economie stelde voor om studenten bij inschrijving voor een tentamen statiegeld te laten betalen. Dit statiegeld zou de student alleen terugkrijgen als hij/zij meedoet aan het tentamen. Het voorstel om het aantal tentamens terug te brengen van vier naar drie per vak per jaar werd door verschillende vakgroepen geopperd. De onderwijscommissie heeft al deze vakgroepsadviezen besproken en besloot er geen één over te nemen. De onderwijscommissie adviseerde de faculteitsraad slechts om de inschrijvingstermijn terug te brengen van drie naar twee weken en via meer intensieve vormen van onderwijs het probleem van 'de onvoorbereide student' op te lossen.

## Voetbalvandalisme

In de faculteitsraad werd in de discussie rond de tentamens een parallel met het voetbalvandalisme getrokken. De student is de vandaal die gestraft moet worden. Maar evenals bij het voetbalvandalisme helpt een blik agenten/regels niet. Het zou om een mentaliteitsverandering gaan, zo stelden de studenten. De AGE beweerde in een notitie dat knipkaarten en dergelijke volgens de nieuwe wet niet toegestaan zijn. Ze stelde voor, gesteund door de NOBAS, elke vorm van inschrijving af te schaffen. Het probleem van de niet opkomendagende studenten is dan opgelost. De planning van de zalen en surveillanten kan via wiskundige modelletjes verlopen.

Van docentenzijde werd in de raad gesteld dat de oplossing, evenals bij het voetbalvandalisme, inderdaad via een mentaliteitsverandering bereikt moet worden, maar dat dit nog niet betekent dat er geen agenten meer aanwezig hoeven te zijn. De faculteitsraad heeft besloten de onderwijscommissie te laten onderzoeken wat de juridische mogelijkheden zijn en of het mogelijk is het aantal tentamenkansen per vak per jaar te beperken.

## Opnamecapaciteit

Al sinds een aantal jaren is er een plaatsingscommissie voor economie. Dit houdt in dat het mogelijk is dat iemand niet kan studeren aan de universiteit van zijn of haar eerste keuze, maar een plaats krijgt toegewezen aan een andere universiteit. De verschillende universiteiten moeten in januari een voorlopig cijfer opgeven over hoeveel studenten ze kunnen verwerken. Onze faculteit heeft jarenlang dit aantal op 550 gesteld, inclusief de avondstudenten. Dit getal was ooit gekozen zonder dat verwacht werd dat er zoveel studenten zouden komen. De afgelopen vier jaar is het aantal eerstejaars bij ons echter verdubbeld en de verwachting is dat de stijging tot het eind van de jaren tachtig zal doorgaan. Bij een voorlichtingsbijeenkomst tijdens de herfstvakantie op het Roeterseiland bleken

namelijk de grootste collegezalen te klein en was de belangstelling van scholieren en hun ouders overweldigend.

Het faculteitsbestuur heeft daarom aan een ad hoc commissie gevraagd te kijken hoeveel eerstejaarsstudenten de faculteit zou kunnen opvangen bij het huidige onderwijssysteem en het beschikbare aantal docenten.

De commissie kwam met twee tegenstrijdige adviezen, verdeeld in een studenten- en een docentenadvies. De docenten in de commissie meenden dat met een extensiever onderwijssysteem, gedifferentieerd voor studenten, afhankelijk van hun eindexamenpakket/cijfers, maximaal 720 dagstudenten opgevangen kunnen worden. De studenten uit de commissie vonden dat het onderwijssysteem al veel te extensief is en dat het niet verantwoord is meer eerstejaarsdagstudenten op te nemen dan 420 als er geen extra werkgroepen ingeroosterd worden.

## Autobus

In de faculteitsraad spitste de tegenstelling over de maximale opnamecapaciteit tussen studenten en docenten zich toe op het draagvermogen van een autobus. De studenten stelden dat het onverantwoord is in een autobus meer passagiers op te nemen dan dat het draagvermogen toelaat. Weliswaar zou de conducteur meer kaartjes kunnen verkopen, maar de opbrengst daarvoor komt pas over een aantal jaren. In de tussentijd kan de autobus door zijn as zakken en dan stranden de passagiers onderweg. Een bijkomend argument is dat er in het zuiden des lands twee autobussen staan te verroesten. In Maastricht en Tilburg is er sprake van overcapaciteit.

De docenten uit de raad betwijfelden of de autobus wel vol is. Met enige aanpassingen zou de bus geschikt zijn om meer passagiers te vervoeren. Op die manier hoeven er geen passagiers teurgesteld te worden en kan iedereen in Amsterdam meerijden.

Een korte theepauze werd ingelast waarin het loven en bieden tussen de twee kampen kon beginnen. Na de schorsing werd er besloten dat voorlopig het huidige onderwijssysteem gehandhaafd blijft en dat het maximaal aantal eerstejaarsdagstudenten 440 en -avondstudenten 220 is. Deze laatste categorie moet wel opgesplitst worden in 120 en 120 zonder wiskunde-deficiëntie. Mocht over een paar maanden blijken dat deze aantallen te laag zijn, dan kan men deze getallen altijd naar boven bijstellen.

## Introductiecommissie 1987

De introductiecommissie 1987 is door de faculteitsraad, op voorstel van de oude introductiecommissie, benoemd. De locatie in Hoeven is inmiddels weer besproken en de voorbereidingen zijn alweer in volle gang. De commissie staat, evenals in de afgelopen twee jaren, onder voorzitterschap van de liberale Oostblokdeskundige Erik Dirksen. De financiën worden bewaakt & gewaardeerd door Dick van Offeren. De studenten Jacques van Brussel, Cornelia Goedhuis, Jürgen ter Haar, Marianne Nijboer, Gerbrand Nijman en Mirjam Possemis zullen zich als lid van de commissie ook bezighouden met de organisatie van de introductieweek.

## Sponsoring

Het faculteitsbestuur kon de raad mededelen dat dankzij de inspanning van prof. Maes en zijn medewerkers en dankzij de eigen investeringen van de faculteit, I.B.M. ons een Sinterklaassurprise heeft gegeven. Een volledig ingerichte practicumzaal met twintig pc's zal binnenkort op de vierde verdieping beschikbaar zijn. Hiervoor moeten wel een paar medewerkers van hun kamers verhuizen. Deze kamers waren overigens, naar goed Amsterdams gebruik, na het vertrek van Spaans, door de faculteit gekraakt. Wat zal I.B.M. ervan vinden dat haar schenking in een 'kraakpand' komt te staan? ■



# ELKE 8 MINUTEN MAKEN HART- EN VAATZIEKTEN EEN SLACHTOFFER



Jaarlijks worden 40.000 Nederlanders getroffen door een hartinfarct en nog eens 20.000 door een herseninfarct (beroerte). In ziekenhuizen, revalidatiecentra en op vele andere plaatsen in ons land wordt hard gewerkt om dit onvoorstelbare aantal van 60.000 slachtoffers terug te dringen.

Al dit werk is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Het bezuinigingsbeleid van de overheid biedt voor dat onderzoek echter steeds minder ruimte. Uw gift zorgt er voor dat dit levensreddende werk kan doorgaan. De Nederlandse Hartstichting steunt niet alleen de wetenschap. Ook wordt met kracht gewerkt aan de verbetering van de voor- en nazorg voor hartpatiënten en voor slachtoffers van een beroerte.

Voorkomen is beter dan genezen. Voorlichting aan de gehele bevolking en in het bijzonder de jeugd heeft daarom een hoge prioriteit.

## LAAT UW HART SPREKEN!

Voor de basisscholen bijvoorbeeld is een intensieve campagne ontwikkeld om kinderen van 4 tot 12 jaar – op een speelse wijze – vertrouwd te maken met een gezonde manier van leven.

Deze en heel veel andere projecten kunnen alleen worden uitgevoerd als u uw hart laat spreken. En hoe royaler uw gift, des te verder dringen we hart- en vaatziekten in het defensief.

Geef aan de collectant, of stort uw bijdrage op giro 300 of bankrekening 70.70.70.600.

Hartelijk dank!

NATIONALE HARTWEEK 30 MAART - 5 APRIL '87



**nederlandse hartstichting**  
vrienden van de hartstichting

SOPHIALAAN 10, 2514 JR 'S-GRAVENHAGE, GIRO 300 - BANK 70.70.70.600.

# Rostra economica jaaroverzicht 1986

## A

Amerikaans universiteitssysteem	133
Arbeidsmarkt (V.F.-serie)	136

## B

Bakerinitiatief	136
Baron van Ittersum (interview)	129
Belderok	128, 130, 132 t/m 136
Belegger op efficiënte vermogensmarkt	129
Beleggingsclubjes	136
Beurs	129
Beurs en belegger	129
Beursgebouw	129
Boekhouden	130
Buchanan, James	136

## C

China	136
Colleges bijwonen (informatica 1)	136

## D

Discriminatie (positieve -)	133
Dollar (als invoice valuta)	130
Dollarkoers	128

## E

Economen en verkiezingen	132
Economie in stripvorm	133
Economische planning (V.F.-serie)	133

## F

Faculteitsverkiezingen	131
Fase, Prof.dr M.M.G. (interview)	135

## G

Gerritse, Jolmer D. (commissionair)	129
Grensregio's	136
Grote steden	128

## H

Herstructurering (V.F.-serie)	134
-------------------------------	-----

## I

Iacocca (recensie)	131
Internationale afhankelijkheid (V.F.-serie)	135
Internationale economie (studierichting)	136

## J

Jongstra, Jos (interview)	129
---------------------------	-----

## K

Kabinet CDA/VVD	133
Kamer, Rienk (interview)	129
Klant, Prof.dr J.J. (afscheidscollege)	130
Klant, Prof.dr J.J.	135
Koninklijke Bijenkorf Beheer	132

## L

Leeuwen, B. van (optiespecialist)	
-----------------------------------	--

## M

Makelaar	134
Management	128
Managers (NCD-congres)	130
Mare, Prof.dr H.B. de (interview)	134
Miljoenennota	135

## N

Nicaragua (onderzoek)	132
-----------------------	-----

## O

Obligatielening (van student)	135
Onderwijs (intensief en extensief)	133
Onderwijsevaluatie	135
Ontwikkelingslanden	130
Oost-Europa	133
Opties	129

## P

Persvrijheid	131
Poel, Thea de (interview)	128

## R

Raadsaam	128, 130 t/m 136
Ruding, dr H.O.R.C. (gastcollege)	136

## S

SEF	128
Studiefinanciering	134

## T

Technologie en vakbeweging	128
Tincrisis	132
Triest, Prof.dr M.	132
Tuin, D. van der (beleggingen)	129
Tweede kamer verkiezingen	132

## U

Uitzendbureau	133
---------------	-----

## V

Van der Moolen en Co (hoekman)	129
Verburg, Prof.dr P. (interview)	136
Vestigingstendenzen van bedrijven	131
Voorwaardelijke Financiering (V.F.-serie)	132
Voorwetenschap	129
Vrouwen aan de UvA	128
Vrouw en werk	133

## W

Wisselkantoren	128
----------------	-----

## Z

Zimbabwe	133
----------	-----

Rostra economica is opgenomen in de verzameling van:

- 133 Depot van Nederlandse Publikaties, Koninklijke Bibliotheek, Den Haag
- 130 Bibliotheek, Economisch Instituut Middenbedrijf, Zoetermeer
- 135 Bibliotheek Unilever, Rotterdam
- 132 Bibliotheek Actuarial en Econometrie, Amsterdam
- Bibliotheek Seminarium voor Staathuishoudkunde, Amsterdam
- 129 Historische verzameling der Universiteit, Amsterdam
- Informatiedienst, Amsterdam
- Openbare Bibliotheek, Prinsengracht, Amsterdam
- Universiteitsbibliotheek (VV 7547), Spui, Amsterdam

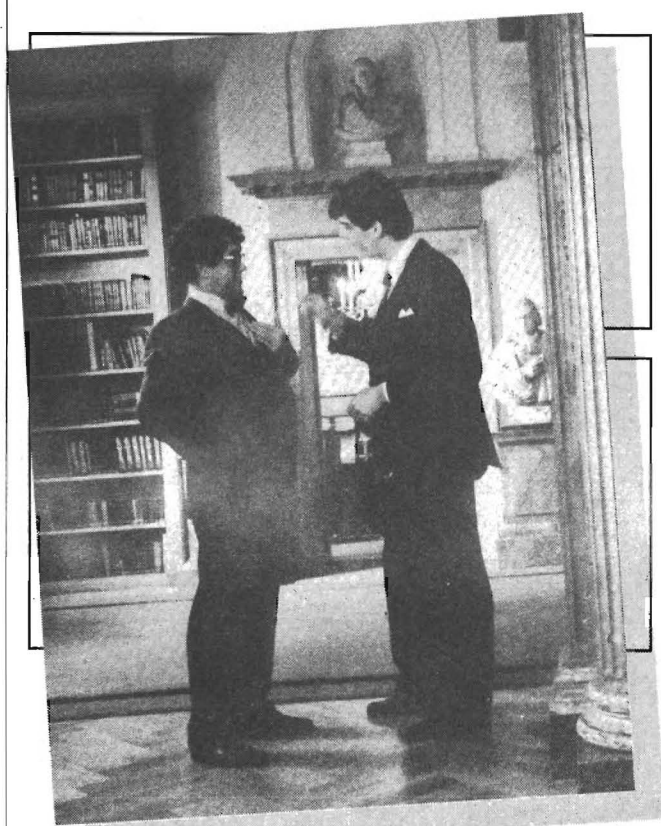
ISSN nummer 0166-1485

# scheltema holkema vermeulen

- |   |          |   |          |
|---|----------|---|----------|
| C.J. Bogerd - Analyse van financiële markten<br>Press Search, 1987  | f 63,30  | S. Goldenberg - Trading. Inside the world's leading stock ex-<br>changes<br>Sidgwick & Jackson, 1986  | f 66,95  |
| J.W. de Beus, J.A. van Doorn - De geconstrueerde samenleving,<br>vormen en gevolgen van classificierend beleid.<br>Boom, 1986 | f 26,50  | J. Keus - Ondernemingswinst en werkgelegenheid. Een bedrijfs-<br>economische benadering.<br>Stenfert Kroese, 1986                                     | f 42,50  |
| K. Binmore, P. Dasgupta - Economic Organizations as Games<br>Blackwell, 1986  | f 108,60 | A.J.M. Roobeek - De rol van de technologie in de economische<br>theorievorming<br>Scheltema Holkema Vermeulen, 1987                                   | f 29,50  |
| S. Charles, A. Webb - The economic approach to social policy<br>Wheatsheaf, 1986  | f 37,85  | K. Schuijt, R. van der Veen - De verdeelde samenleving. Inleiding<br>in de ontwikkeling van de Nederlandse verzorgingsstaat.<br>Stenfert Kroese, 1986 | f 39,90  |
| H.E. Chin - The Caribbean Basin and the changing World<br>Economic Structure<br>Wolters Noordhof, 1986                        | f 42,50  | T. Scitovsky - Human Desire and Economic Satisfaction, essays<br>on the frontiers of economics.<br>Wheatsheaf, 1986                                   | f 130,60 |
| A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking - Handboek voor strategisch<br>innoveren. Een internationale balans.<br>Kluwer, 1986            | f 125,00 |   |          |
| W. Driehuis, R.A. de Klerk - Economie als spel, opstellen aange-<br>boden aan prof. J.J. Klant<br>Stenfert Kroese, 1986       | f 39,50  |   |          |

## boekverkopers

Koningsplein Amsterdam Tel. 26 72 12



Een illustratie uit de brochure

### Voor postdoctorale studenten accountancy hebben wij een zeer informatief boekje geschreven

#### Openhartig

Het boekje gaat o.a. in op uw  
carriere als drs/a.s. register-  
accountant. Het doet dat niet  
in vrijblijvende, algemene  
termen, neen het geeft exacte  
voorlichting. Dus vertelt het ook  
over zaken die u in het begin  
kunnen tegenvallen.  
Met een zelfde openhartigheid  
schrijven wij over onze motie-  
ven bij het aantrekken van  
jonge academici en geeft de

voorzitter van de Raad van  
Bestuur een onverbloemd oor-  
deel over onze Maatschap en  
haar toekomst.

#### Interesse?

U kunt deze brochure schrif-  
telijk of telefonisch bestellen.  
Antwoordnummer 11,  
3720 VB Bliothoven.  
Tel. 030-790844. Vraagt u  
naar mevrouw Kluiters?



**Dijker en Doornbos**

Registeraccountants

Behorende tot de

**BIO/Dijker Groep**