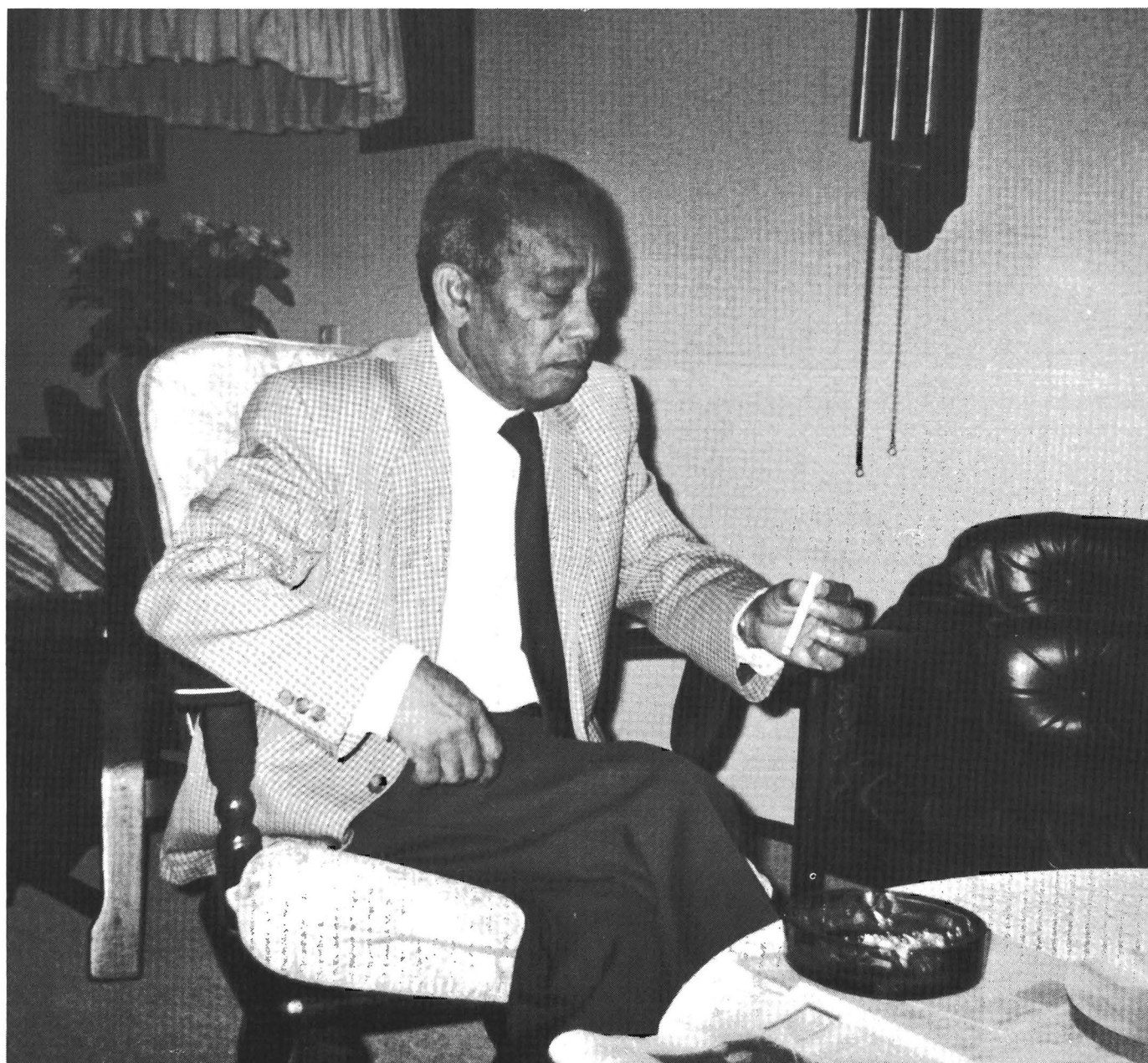


# ROSTRA

E C O N O M I C A



*Interview met professor Van Philips  
Symposium over vermaatschappelijking  
De arbeidsmarkt voor vrouwen*



Hoe "typisch Moret" is deze advertentie? Wat u waarschijnlijk van Moret weet, is dat het een organisatie is van prominente maatschappen op het vlak van accountancy, belastingzaken, organisatie en informatica. Maar verder...? Hoe ziet de carrièrelijn voor academici er bijvoorbeeld uit? Bel de heer L.D. van der Klis voor een serieuze kennismaking: 010-4072518. Marten Meesweg 115, 3068 AV Rotterdam.



**Moret**

LID VAN ARTHUR YOUNG INTERNATIONAL

# ROSTRA

E C O N O M I C A

**Blad van de Faculteit der  
Economische Wetenschappen aan  
de Universiteit van Amsterdam  
nummer 153 oktober 1988**

## Redactie

*Teun Bakels  
Jos de Beus  
Maria Brouwer  
Esther Bijlo  
Liset van Doorn  
Marjory Haringa  
Stijn van der Krogt  
Pieter van der Meché  
Luc Moens  
Carine van Oosteren  
Mark van der Veen*

## Lay out

*Esther Bijlo*

## Redactieadres

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

## Adreswijzigingen

Studentenadministratie  
Jodenbreestraat 23  
1011 NH Amsterdam

## Reacties en ingezonden stukken

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

## Oplage

Rostra verschijnt 9x per jaar in een oplage van 4000 ex.

## Advertenties

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

## Advertenties in dit nummer van

*Price Waterhouse Nederland  
KPMG  
Unilever  
Moret en Limperg  
Procter & Gamble*

## Zet- en drukwerk:

Kaal Boek, (020) 26 29 08.

ISSN 0166 - 1485

# Redactioneel

Dames en Heren studenten. In het leven zal uw geluk nog vaak op de proef gesteld worden. Dit zal ook in een niet geringe mate het geval zijn tijdens uw studie economie. Binnen enkele jaren is de economische faculteit omgevormd tot een dependance van de staatsloterij.

Het proces is nu reeds in gang gezet. Op dit moment is het aantal vakken waarvoor men 'ingeloot' moet worden nog klein. In de toekomst zal dit aantal explosief groeien door stijgende studentenaantallen, onvervulde formatieplaatsen en de grote populariteit van de bedrijfseconomische vakken. Een spontane overgang van het systeem waarin de persoonlijke voorkeur de samenstelling van het vakkenpakket bepaalde naar een systeem, waarin de 'dobbelen' dat bepalen, staat voor de deur. U zult er toe over moeten gaan diverse alternatieve studieroute's op te stellen. Wachttijden van een jaar of meer voor vakken zullen geen uitzondering zijn. Ondertussen zult u de maximale studietijd van zes jaren goed in de gaten moeten houden. Velen zullen hun toevlucht moeten zoeken in vakken als 'wetenschapsfilosofie en methodologie' en 'vrouwenstudies'. Mocht u zich toch aan de populaire kant van de studie willen wagen dan wens ik u veel geluk!

# Inhoud

- 4 **Onderzoek tegen de verdrukking in**  
*Teun Bakels, Pieter van der Meché*
- 7 **De economische wetenschap in historisch perspectief**  
*Pieter van der Meché*
- 8 **"Vroeger was de faculteit meer een gesloten geheel"**  
**Teun Bakels, Mark van der Veen**
- 10 **Organisatie en omgeving in wisselwerking: een onderzoeksprogramma**  
*Ard Huizinga*
- 13 **Gids voor Azië**  
*Carine van Oosteren*
- 14 **De wereld is een schouwtoneel**  
*Luc Moens, Marjory Huizinga*
- 15 **Vrouwen op de arbeidsmarkt**  
*Esther Bijlo*
- 17 **De situatie**  
*Anne-Ismaël Leemhuis*
- 19 **Fracties**  
*Cornelie Goedhuis*

# De situatie

## *(over studenten, docenten en onderwijs)*

De situatie op de faculteit is dat gezeur over geld en arbeidsplaatsen de stemming bepaald. De situatie is dat niemand voor honderd procent achter het huidige onderwijs staat, dat het onderwijs voor niemand inspirerend is, dat de faculteit niet 'swingt'. De faculteit zit in een hoekje en piept. De situatie is dus onbevredigend. Hierover enkele opmerkingen.

### **Het Probleem**

Over wat een drs. in de economie allemaal zou moeten kunnen en weten is veel te zeggen. Bekend zijn de lijstjes met termen als: inzicht & kennis, goede uitdrukkingvaardigheid, vermogen tot kritische beschouwing, sociale vaardigheden enz. enz. De verschillende aspecten moeten allemaal in een of andere vorm in het gegeven onderwijs verwerkt zijn. Afgezien van hoe het optimale lijstje eruit ziet moet dat onderwijs één kenmerk hebben: het moet inspireren. Het wetenschappelijk onderwijs moet inspirerend zijn voor zowel studenten als docenten. Inspirerend onderwijs heeft als kenmerk dat het zowel de student als de docent wakker houdt. De stof is vol uitdagingen en problemen die ook duidelijk aan de orde gesteld worden. Slapend college lopen of geven is onmogelijk. De massale passieve onderwijsconsumptie houdt op te bestaan.

Er kan veel gezegd worden over 90% van het huidige onderwijs op de faculteit, maar aan het beschreven criterium voldoet het niet. Om enkele oorzaken hiervan te achterhalen bekijken we kort de positie van docenten en studenten.

### **De docenten**

De universiteit en (dus) ook de faculteit heeft de afgelopen jaren nogal wat klappen gehad.

Ten eerste is er de laatste jaren fors bezuinigd op het wetenschappelijk onderwijs. Samen met een discutabel verdeelmodel van de UvA komt de dreun hard aan op de faculteit. Ten tweede zijn er vacatures die niet of moeilijk opvulbaar zijn. Ten derde heeft de grote instroom van studenten de laatste jaren nogal wat gevolgen voor het onderwijs dat de docenten geven. Wellicht wordt door de recente massaliteit het onderwijs als een soort lopende bandwerk gezien. De grote massa studenten moet 'er door gesleept worden' en de docenten mogen slepen: weinig inspirerend inderdaad. Dat in de geschetste situatie onderzoek

soms wat meer prioriteit krijgt is begrijpelijk. Immers, de onderzoeks out-put is de laatste jaren belangrijker geworden bij de beoordeling van wetenschappers. Maar het onderwijs moet gegeven worden, en goed! De faculteit is óók een instelling voor wetenschappelijk onderwijs.

Het huidige onderwijssysteem van de faculteit werkt niet optimaal meer. Het is een onderwijssysteem ontwikkeld en bedoeld voor een faculteit in een andere financiële positie en kleinere studenten aantallen.

Docenten lijken echter niet de creativiteit te hebben om soepel op de veranderingen van de laatste jaren te reageren, en een nieuwe visie op het wetenschappelijk onderwijs te ontwikkelen.

### **De studenten**

De gang naar de universiteit na de middelbare school blijft een hele stap. Welk soort onderwijs en op welk nivo, dat is afwachten. Na één propedeuse trimester is de trend echter gezet. Ten eerste blijkt dat het wetenschappelijk onderwijs gaat over sommetjes en lullige meerkeuze vragen. Als tweede is snel duidelijk dat het herkauw of reproductie onderwijs is, een soort middelbare school zonder aanwezigheidsplicht bij de lessen. Ten derde blijkt dat de titel 'drs.' verkregen wordt door het halen van 168 studiepunten. Het is dus zaak zo snel en efficiënt mogelijk vakjes te halen. Niet erg inspirerend inderdaad.

Het aangeboden onderwijs zal vaak helemaal niet als optimaal gezien worden. Er blijft bij studenten een (licht) gevoel van ontevredenheid. Maar alternatieven voor het onderwijs kent men niet; er is geen vergelijkingsmateriaal. Bovendien is er de beperkte inschrijvingsduur en zijn er meer maatregelen van de minister die het aantrekkelijk maken om maar zo snel mogelijk af te studeren.

### **En dus ...**

In dit korte bestek kan niet alles behandeld worden. Maar wel is duidelijk dat doorgaan met het huidige onderwijs onaantrekkelijk is voor student en docent. De huidige situatie van het onderwijs is gegroeid door omstandigheden en er is niet bewust voor gekozen. Het is dus tijd dat de faculteit weer eens fors tegen het onderwijs aan gaat. Dat kan op dit moment; de financiële situatie en de studenteninstroom zijn enigszins gestabiliseerd. En deze twee

componenten zijn het kader waar het onderwijs sterk rekening mee moet houden. Het is dus de hoogste tijd dat docenten ophouden met elkaar de put in te praten over financiële plaatjes. Het is tijd om de handen uit de mouwen te steken als het gaat om goed, doordacht onderwijs. Het is ook de hoogste tijd dat de studenten (en vooral de studentenorganisaties) hun alternatieven en visies gaan formuleren. Naast de visies op wetenschappelijk onderwijs zullen alle mogelijke onderwijsalternatieven overwogen moeten worden; intensief-extensief onderwijs, ouderejaars die in de propedeuse les geven, stages, tentamens, enz. enz. Het gaat erom om tot goed en doordacht wetenschappelijk onderwijs te komen. De uitdaging ligt er. ■

*Anne-Ismaël Leemhuis*

*(de auteur heeft namens de AGE zitting in de Faculteitsraad)*

---

## **Actieweek**

Van 14 tot en met 19 november vindt aan de universiteiten een landelijke actieweek plaats, gericht tegen de consequenties van de Miljoenennota voor studenten. De hele week zal 'ander' onderwijs worden aangeboden. In kleine groepen en over onderwerpen die in het normale programma weinig aan bod komen.

Voor de economische faculteit betekent dat dat er elke dag tot 14.00 uur allerlei workshops, discussies en fora georganiseerd worden. Zo zal er een forum over corruptie zijn, discussies over economische journalistiek en stromingen in de economie, workshops over de macht van consumenten en de verantwoordelijkheid van economen. Ook in de kantine is er van alles te beleven: muziek, cabaret, een klachtenbalie en nog veel meer.

Vanaf 15.00 uur gaan de activiteiten verder in de Oude Manhuispoort.

---



de besluitvormingsstructuren, veranderingen in de kwaliteit van het werk en in de manier van communiceren. De conclusies die uit het onderzoek kunnen worden getrokken, hebben betrekking op de wijze waarop je met veranderingsprocessen moet omgaan, de snelheid waarmee je reorganisatieprogramma's moet doorvoeren en de mogelijkheden die geavanceerde apparatuur biedt voor de informatieverschaffing.

Verder, en dat doe ik als enige hier, houd ik mij bezig met portfolioplanning. De bedrijfsvoering wordt dan gezien als een verzameling van verschillende activiteiten. Bijvoorbeeld m.b.t. de producten, klantengroepen of technologie toepassingen. Je onderzoekt dan hoe je de verhoudingen tussen de verschillende activiteiten moet evalueren. Het is eigenlijk een allocatievraagstuk en het is een onderdeel van de strategische beleidsvorming.

Daarnaast houden we ons ook nog bezig met het thema van de jaarverslaggeving, met name de sociale- en bestuursjaarverslaggeving. Een ander project waar ik mij zelf mee heb bezig gehouden, is de ontwikkeling van het commissariaat. Het artikel dat ik samen met Jägers hierover in de Vf-bundel heb geschreven, gooit een aantal knuppels in het hoenderhok. Wij hebben daarin gezegd dat commissarissen meebesturen en dat willen een heleboel mensen liever niet horen. Ik vind dat dat wel zo is. Met name blijkt dat, als ze een directiebesluit terugdraaien. De ontwikkeling van het commissariaat is een van de factoren van de vermaatschappelijkingstendenzen.'

*Wat voor resultaten zijn er uit het onderzoek naar de ontwikkeling van de commissarisfunctie naar voren gekomen?*

De Raad van Commissarissen (RvC) is een orgaan dat een verschillende rol speelt, afhankelijk of een onderneming een structuurvennootschap of een niet-structuurvennootschap is. In de laatste zijn ze in feite een verlengstuk van de aandeelhouders. Het zal de RvC in dit geval moeilijker lukken een onafhankelijke positie in te nemen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de aandeelhoudersvergadering de commissarissen benoemt en ontslaat. Zodra er beslissingen genomen worden die conflicten kunnen geven, b.v. de vraag of er wel of geen dividend moet worden uitgekeerd, kunnen de aandeelhouders de commissarissen onder zware druk zetten. Heel anders ligt het echter bij de RvC van de structuurvennootschap. Daar is de raad een onafhankelijk orgaan, dat zelf zijn nieuwe leden benoemt (cooptatie) na advies van de ondernemingsraad (OR) en/of

de aandeelhouderscommissie. De raad heeft in dat geval geen directe achterban die hen naar huis kan sturen of waaraan zij verantwoording schuldig zijn. De link met de vermaatschappelijking is nu dat hieruit blijkt dat de samenstelling van het commissariaat en de positie die de RvC inneemt in het bedrijf, de mate waarin de RvC tot een evenwichtig oordeel komt, beïnvloedt.

Het blijft natuurlijk wel zo dat de RvC alleen goed kan functioneren als zij een goede band heeft met de directie. Dat vraagt om een hoop tact. Zodra de RvC bepaalde informatie opvraagt, kan dat door de directie als een daad van wantrouwen worden gezien. De vertrouwensrelatie is dan verstoord. Het schip dreigt dan stuurloos te worden door de verstarring in de relatie die hieruit kan ontstaan.

Je ziet nu dat de rol van de RvC geleidelijk verandert, daarbij de trend van de vermaatschappelijking volgend. Dit betekent dat de commissarissen in hun adviezen

*U zei dat commissarissen een onafhankelijke positie innemen. Spelen de werknemersbelangen voor hun een werkelijk belangrijke rol?*

'De maatschappelijke ontwikkelingen hebben natuurlijk een belangrijke invloed op de adviezen van de commissarissen. Voorts hebben de media ook een grote invloed. Het standpunt van een vakbondsleider haalt doorgaans altijd de pers. Als de vakbond zegt 'wij vinden het een schandaal wat hier gebeurt', dan is dat een kop in de krant. Je hebt dat kunnen zien in de Vendex-affaire. Bovendien is het zo dat een commissaris om de vier jaar moet worden herbenoemd. Dan wordt er aan de OR een herbenoemingsadvies gevraagd. Daarbij zal zij natuurlijk kijken naar het feit of de desbetreffende commissaris aan de werknemersbelangen voldoende aandacht heeft besteed.

De commissaris heeft natuurlijk ook een eigen verantwoordelijkheid. Je wordt commissaris op grond van een getoond vermo-

---

*Ik vind een hoogleraar bedrijfseconomie die niet regelmatig 'voeling' blijft houden met de praktijk gewoon een onding.*

---

steeds meer belangen laten meewegen. Om een evenwichtige afweging van belangen tot zijn recht te laten komen zie je dat ook de samenstelling van de RvC zich wijzigt. Naar de mening van verschillende politieke partijen nog steeds niet voldoende. De PPR vindt bijvoorbeeld dat er meer commissarissen uit de politiek moeten komen. Ik denk dat ze daar niet helemaal ongelijk in hebben, maar je moet natuurlijk wel bedenken dat de commissarissen elkaar mede kiezen op een stuk affiniteit. Dat geeft de RvC natuurlijk een enorm onderling vertrouwen. Toonbeelden van de politiek, het ja zeggen en het nee doen, is in een onderneming, met name in tijden van nood, een ramp. De mensen met tien of twaalf commissariaten zijn dan ook vaak de echte industriële topfunctionarissen die hun sporen in het bedrijfsleven ruimschoots verdiend hebben.

Een interessante ontwikkeling van de laatste tijd, vormt de trend dat de aandeelhouders weer sterker voor hun belangen opkomen, via het terugdringen van allerlei beschermingsconstructies. Dat is lastig omdat het een evenwichtige afweging, door de directie en RvC, van de belangen van anderen dan de aandeelhouders belemmert.'

gen tot het vormen van een vermaatschappelijk oordeel. Van een dergelijk oordeel kun je natuurlijk nooit zeggen dat er één het enig juiste is. Het is altijd een afweging van belangen die geen ijking kennen. Bovendien zijn de verschillende belanghebbenden dikwijls min of meer vertegenwoordigd in de RvC. De OR mag bijvoorbeeld iemand voordragen en over het algemeen wordt die voordracht wel overgenomen. Aan de andere kant is het gelukkig niet zo dat we echte belangencommissarissen hebben, die namens bepaalde belangengroeperingen in de RvC zitten. Een belangencommissaris heeft een verantwoordingsplicht naar zijn achterban. Je weet dan vantevoren hoe diegene gaat stemmen. Het zal er in de praktijk op neer komen dat dan alleen de belangen van Kapitaal en Arbeid worden vertegenwoordigd, en er zijn natuurlijk meer belangen. Voor de vermaatschappelijking is dit dus negatief.'

*Deze nadruk op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de commissaris staat in schril contrast met het erebaantje dat het vroeger was. Wordt het commissariaat minder aantrekkelijk?*

vervolg op pagina 9

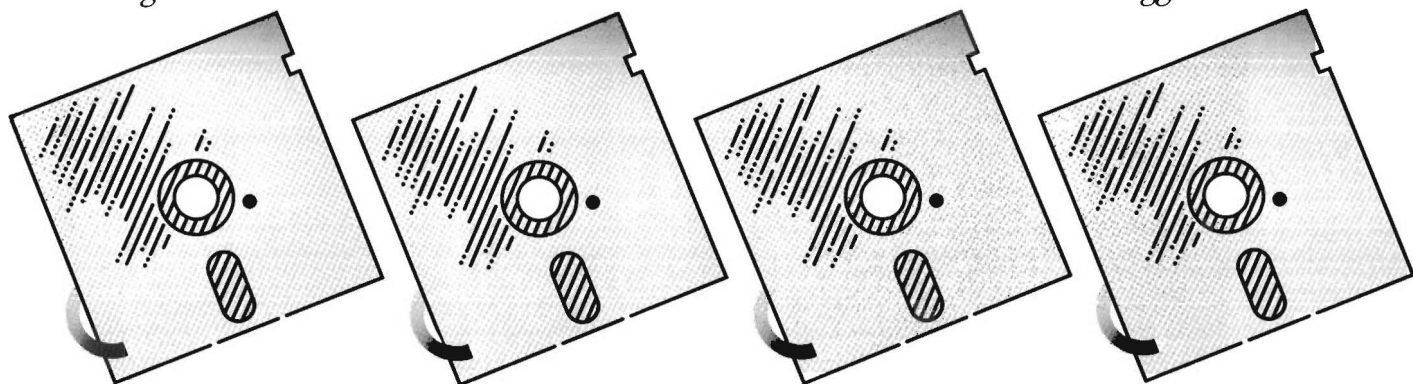
# Afgestudeerd?

## Zie dan bij ons hoe elektronica de papierwinkel verdringt.

Doctoraal bedrijfseconomie? Als u een carrière in de accountancy ambieert, kunt u bij Price Waterhouse in aanraking komen met een wondere wereld van moderne technologie. Dat is geen toeval. Het accountantsvak is sterk aan verandering onderhevig. De computer deed zijn intrede waardoor veel saai, routinematig werk verdween.

Het is deze combinatie van interessante werkkring, samen met uw postdoctorale studie voor accountant, die u doet uitstijgen boven de grauwe middelmaat.

Daarnaast stellen wij u in staat uw studie succesvol af te ronden. Er zijn goede regelingen om colleges en lessen te volgen en tentamens en examens af te leggen.



Price Waterhouse staat vooraan bij deze ontwikkelingen. Dat komt enerzijds door de aard van onze cliëntenkring. De meeste daarvan beschikken over een volledig geautomatiseerde administratie die zich uitstekend leent voor moderne controletechnieken.

Anderzijds is Price Waterhouse een voraanstaand ontwikkelaar van geavanceerde systemen. Veel van onze software programma's schreven geschiedenis. Zoals het veelzijdige APSS softwaresysteem voor audit support.

Vanzelfsprekend is EDP-auditing bij Price Waterhouse ingeburgerd, evenals het gebruik van de Personal Computer. Risico-analyse met behulp van analytische technieken staat centraal in onze controlebenadering.

Uw honorering behoort tot de beste op ons vakgebied. Dat geldt eveneens voor het aanvangssalaris. Tevens zijn er aantrekkelijke secundaire voorzieningen als auto- en studievergoedingen.

Ambieert u een werkkring bij Price Waterhouse? Neemt u dan contact op met Ester Daniëls, Koninginnegracht 8, 2514 AA 's-Gravenhage. Telefoon (070) 108 308.

Price Waterhouse in Nederland maakt deel uit van de wereldwijde Price Waterhouse organisatie van accountants, belastingadviseurs en management consultants, met kantoren in meer dan 100 landen.

**Price Waterhouse Nederland**  
ACCOUNTANTS



# De economische wetenschap in historisch perspectief

Het boek 'The wordly philosophers' is al oud. De eerste druk verscheen in 1953. De laatste herziene druk stamt uit 1980. Het is echter niet van groot belang voor de inhoud. De auteur, R. Heilbroner, behandelt in het boek de ideeën van een aantal economen. Daarnaast geeft hij een beschrijving van hun persoonlijke levens. Het ontstaan van de economische wetenschap zoals wij die kennen, begint in het boek in 1776. In dat jaar verscheen 'the wealth of nations' geschreven door Adam Smith.

Adam Smith was de eerste econoom die overtuigend wist te verklaren hoe de kapitalistische maatschappij bijeen gehouden werd. Vanaf het ontstaan van het kapitalisme had dat de mensen bezig gehouden. Heilbroner geeft hier de volgende reden voor; "Capitalism is the only society in human history in which neither tradition nor conscious direction supervises the total effort of the community; it is the only society in which the future, the needs for tomorrow, are entirely left to an automatic system. Scant wonder that no sooner had the boat been set adrift the passengers began to worry. A ship without a captain might work very well, at least so the designers promised, but suppose it did not?" Smith was de eerste die uitgaande van het eigenbelang, competitiedrang en het prijsmechanisme, het marktmechanisme ontdekte. Het marktmechanisme was volgens hem de essentie van het kapitalistische systeem en werkte automatisch. Zolang het niets in de weg werd gelegd zou de maatschappij een gouden toekomst tegemoet gaan. De voortdurende competitie zou leiden tot steeds lagere prijzen en aldus tot een stijgende koopkracht. In een tijd waarin de mensen leefden en werkten in de meest barre omstandigheden werd deze voorspelling met open armen ontvangen.

## Keuzes

In tegenspraak met de voorspelling van Adam Smith verslechterden de levens- en arbeidsomstandigheden van de werkenden naarmate de industriële revolutie verder voortschreed. De visies van toenmalige economen waren zeer pessimistisch. Malthus voorspelde massale hongersnood omdat de voedselproductie de bevolkingsgroei niet meer zou kunnen bijhouden. Ricardo voorspelde dat stijgende lonen en afnemende meeropbrengsten de winsten van de ondernemers zouden doen wegsmelten. Aldus zou het proces van kapitaalaccumu-

latie eindigen. Voor het kapitalisme was het einde nabij. Kenmerkend voor de hierboven genoemde economen is dat ze er vanuit gingen dat het kapitalisme volgens een vast mechanisme werkte. Economische wetten vormde de basis van het mechanisme. Men hoopte deze te ontdekken om daarmee de toekomst te kunnen voorspellen. In de loop van de tijd trad er een fundamentele verandering op in de benadering van het kapitalisme. Men stapte af van de mechanistische visie. Hoewel economische wetten voor de productie golden konden er m.b.t. de verdeling van goederen keuzes worden gemaakt. De econoom J.S. Mill was de eerste die dit idee in brede kring geaccepteerd wist te krijgen. Heilbroner zegt erover; "he (Mill) introduced into the mechanical calculus of the market a conflicting calculus of moral judgement.... It was now not only possible, but proper, to declare our ends we desired from that process."

## Plansocialisme

Door de ideeën van Mill was de weg vrij voor de overheid om te interveniëren in de economie. Bij volgende economen wordt aan de rol van de overheid dan ook grote waarde gehecht. Een bekend voorbeeld daarvan is Keynes die de politiek van de anticyclische begrotingsbestedingen lanceerde.

Ondertussen vonden er diepgaande veranderingen in de kapitalistische productiestructuur plaats. De fusiegolven in de negentiende en twintigste eeuw leidden tot een concentratie van economische macht. Schaalvergroting ging gepaard met bureaucratisering. De econoom Schumpeter voorspelde daarop dat de manager de ondernemer zou verdringen. De rol van het marktmechanisme zou uitgespeeld raken en de overheid zou de planning van de productie overnemen. Een evolutie van kapitalisme naar plansocialisme naderde zijn voltooiing.

## Kritiek

Zal de voorspelling van Schumpeter ooit werkelijkheid worden? Heilbroner weet het niet maar hij acht het niet onmogelijk. Daarbij baseert hij zich ondermeer op de ideeën van Galbraith. Vol van het synergetisch effect creëerden verscheidene bedrijven in de jaren zestig enorme conglomeraten. Deze grote gediversificeerde ondernemingen probeerden de onzekerheid van de bedrijfsvoering te verkleinen door samenwerking met de overheid te zoeken. Het grote belang van deze conglomeraten voor de economie van een land maakte dat er een toenemende verstrengeling van overheid en bedrijfsleven optrad. Galbraith noemde als voorbeeld het militair-industriële complex in de Verenigde Staten. Hij geloofde dat de samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven almaar zou toenemen. Uiteindelijk zou een systeem van centrale planning ontstaan. Heilbroner deelt zijn mening als hij zegt; "Capitalism... might become a different kind of system altogether." Als we kijken naar de gebeurtenissen in de laatste decennia is dit een gedateerde mening. Natuurlijk zou het kapitalistische systeem over kunnen gaan in een ander systeem maar dat zal dan niet gebeuren om de hierboven genoemde redenen.

In de jaren zeventig zijn vele conglomeraten uiteen gevallen. Als er in het boek wordt gesproken over het ontstaan van conglomeraten wordt ITT als voorbeeld genoemd. Achteraf bezien een slecht voorbeeld. Een aantal jaren geleden heeft het bedrijf besloten zich alleen nog te zullen beperken tot haar kernactiviteiten. De directie van ITT was niet de enige. Teleurgesteld in de resultaten van de diversificatie werd het motto van de jaren tachtig *back to basics*. De laatste ontwikkelingen lijken de conclusie dan ook te rechtvaardigen dat een overgang van kapitalisme naar centrale planning er 'nog' niet in zit. De bovenstaande kritiek geldt alleen voor het laatste hoofdstuk. De rest van het boek is erg goed. De verschillende economische theorieën zijn begrijpelijk uiteen gezet. Amusant zijn de beschrijvingen van de persoonlijke levens van de verschillende economen. Opvallend is daarbij de nadruk op hun liefdeslevens. Misschien een staaltje projectie van Heilbroner?

Het boek is een mengeling van een roman en een helder economisch tekstboek. Het geeft een intrigerend overzicht van de ontwikkeling van de economische wetenschap en hoort in de boekenkast van iedere econoom thuis.

P. van der Meché

The wordly philosophers  
door R. Heilbroner  
uitgeverij: Penguin books, 1987.



---

# INTERVIEW

---

*Professor Dr. P.A.M. van Philips neemt afscheid*

## ”Vroeger was de faculteit meer een gesloten geheel”

Na 25 jaar verbonden te zijn geweest aan de Universiteit van Amsterdam, is Professor Dr. P.A.M. van Philips met emeritaat gegaan. Van Philips doceerde ‘Waarde en Winst’ en was actief in veel facultaire commissies. Doordat hij al zo lang, eerst als student en later als hoogleraar, onze faculteit kent, konden we bij hem goed terecht met vragen over wat er hier de laatste decennia veranderd is.

In 1955 behaalde hij zijn doctoraal examen aan onze faculteit en promoveerde in 1957 op een proefschrift getiteld *Public finance and less developed economy*. Na zijn promotie keerde hij terug naar Suriname waar hij van 1958 tot en met 1961 Minister van Economische Zaken was. In 1961 kwam hij weer in Nederland waar hij uiteindelijk hoogleraar werd speciaal voor het vakgebied ‘Waarde en Winst’.

*U heeft als student voornamelijk macro-economische vakken gestudeerd en bent later Minister van Economische Zaken geworden in Suriname. Hoe bent U uiteindelijk in de bedrijfseconomie terechtgekomen?*

”Ik ben indertijd uitgenodigd een leerstoel in de bedrijfseconomie te bezetten. Inderdaad handelt mijn dissertatie over de openbare financiën, maar bedenk wel dat in de opleiding vroeger een zeker evenwicht tussen de algemene- en bedrijfseconomie moest worden aangehouden. Voorts was ik in de jaren vijftig bedrijfseconomisch medewerker en ook heb ik in mijn vorige functies met bedrijfseconomische vraagstukken te maken gehad.

Ik herinner mij dat de faculteit de voorkeur gaf aan iemand die niet uitsluitend bedrijfseconomisch geschoold was. In mijn colleges heb ik kunnen putten uit mijn ervaring opgedaan in vorige functies. Neem bijvoorbeeld de kwalitatieve vereisten waaraan de financiële informatie moet voldoen. Eén van deze luidt: de informatie moet een getrouwe weergave zijn van hetgeen is geschied en dient bovendien volledig te zijn. Degene die relevante gegevens opzettelijk verzwijgt of onvoldoende accentueert, is onvolledig en dus onbetrouwbaar. Daarop moet je wel bedacht zijn als je (politieke) verantwoordelijkheid draagt. Overigens zegt het onderscheid algemene-/bedrijfseconomie mij niet zoveel. Men denkt en handelt economisch, of men doet dat niet.”

*Is er op uw vakgebied veel veranderd tijdens uw hoogleraarschap?*

”Het vakgebied is de laatste tien à vijftien jaar in een enorme stroomversnelling ge-



raakt. Dit uiteraard als gevolg van de sterk veranderde maatschappelijke opvattingen. Economische theorieën worden niet in studeerkamertjes bedacht; zij zijn de uitkomsten van de loop der gebeurtenissen. Een belangrijke trend is dat de openbaarheid van gegevens steeds sterker wordt benadrukt, ook gegevens omtrent de financiële positie van bedrijven. De informatieverstrekking naar buiten wordt door sommigen zo belangrijk geacht dat zij de naam van het vak - Waarde en Winst - veranderd willen zien in ‘Externe verslaglegging’. De voorgestane naamsverandering wordt mede ingegeven doordat institutionele, juridische en fiscale aspecten sterker op de voorgrond treden. Deze aspecten werden vanouds, naast de economische, in de beschouwing betrokken. Zij rechtvaardigen naar mijn mening evenwel niet een naar zijn wezen economisch vraagstuk van een juridische, of communicatie-wetenschappelijke naamgeving te voorzien. Immers, hiermede worden de grenzen van het vakgebied vernauwd. Vraagstukken van Waarde en Winst werpen zich immers ook op bij de niet tot publicatie verplichte ondernemingen en zijn behalve voor de periodieke verslaglegging ook van waarde

voor de interne en de incidentele externe berichtgeving. Men zou kunnen zeggen ‘What’s in a name’, maar dan dient men wel te beseffen dat het niet denkbeeldig is dat uiteindelijk de economische aspecten van dit vraagstuk zullen worden overwoerd door de juridische en institutionele. En het benadrukken van deze leidt niet altijd tot de economisch meest aanvaardbare oplossing.”

”Men onderkent tegenwoordig een groter aantal groepen die belang hebben bij een bedrijf. Dat is ook begrijpelijk: een bedrijfshuishouding is een maatschappelijk organisme. De belanghebbenden vormen echter een pluriform geheel en de vraag is of, en zo ja, op welke wijze het extern verslag aan de informatiebehoefte van dit geheel kan beantwoorden. Die behoefte is heterogeen en nu weet men zo ongeveer wat goed is voor aandeelhouders en crediteuren, maar de andere groepen - werknemers en leveranciers bijvoorbeeld - zullen ook wel specifieke informatie behoeven. En daaromtrent weet men nog niet zoveel. Ook voor ontwikkelingslanden neemt de betekenis van dit vakgebied toe. Internationaal opererende ondernemingen hebben in die landen vestigingen en verlangen van de regeringen aldaar tal van concessies, bijvoorbeeld op het gebied van de belastingen. Die vestigingen zijn belangrijk voor de economie van die landen en de regeringen zijn dan ook vaak bereid concessies te verlenen. Hoe ver moet hiermee worden gegaan, worden zij niet overvraagd? Dit valt veelal niet af te leiden uit de geconsolideerde jaarrekening van de moedermaatschappij, waarin de economische bijdrage van de dochter is opgelost. Het presenteren van een afzonderlijke jaarrekening van de dochter kan achterdocht voorkomen en het zaken doen vergemakkelijken.”

### **Faculteit**

*U bent lange tijd aan deze faculteit verbonden geweest. Wat vond u de meest markante ontwikkelingen gedurende die tijd?*

”Vroeger was de faculteit meer een gesloten geheel; studenten zaten in studenten-



verenigingen en ook de hoogleraren vormden een gesloten groep en kwamen geregeld bijeen. Iedereen kende iedereen. De faculteit is nu niet alleen groter, maar ook meer open met als gevolg dat het onderlinge contact lang niet meer zo intensief is als voorheen. En dat geldt niet alleen voor het contact student-hoogleraar, maar ook voor dat tussen de leden van het wetenschappelijk corps. In de tijd toen ik werd benoemd gold het als goed gebruik als nieuwkomer een kennismakingsbezoek af te leggen bij de collegae. Dat is thans geen regel meer. Het contact is tegenwoordig vooral van zakelijke aard en veelal beperkt tot een kleine groep, bijvoorbeeld de vakgroep of een facultaire commissie. Voorheen waren de contacten ook van meer persoonlijke aard, ook met collegae uit andere faculteiten. Je zou kunnen zeggen dat na de WUB het geheel als los zand aan elkaar hangt. Ook bestuurlijk is er uiteraard veel veranderd in al die jaren, maar ik betwijfel of al die veranderingen tot verbeteringen hebben geleid. Inspraak is goed, maar er moeten bepaalde grenzen in acht worden genomen wil het bestuur slagvaardig zijn. Het bestuur van universiteit en faculteit vind ik beslist niet slagvaardiger dan vroeger. Integendeel: alles verloopt trager en niet zelden weinig effectief."

*In hoeverre hangt die tragere besluitvorming samen met de toegenomen inspraak?*

"Iedereen mag meebeslissen, ook over zaken waar hij of zij geen weet van heeft. Niemand zegt een keertje: 'Zo moet het en zo gaat het gebeuren'. Als je een grote organisatie hebt als de universiteit moeten bepaalde zaken goed en strak geregeld zijn. Bij de besluitvorming moeten velen worden betrokken en de uitvoering loopt vaak over te veel schijven."

*Vindt u dat de studenten veel veranderd zijn?*

"Ik zie niet zoveel verschillen. Er vallen wel verschillende perioden te onderscheiden. In de jaren vijftig en begin jaren zestig valt het op dat de doorsnee universitaire student zich breed tracht te ontwikkelen, onder andere door colleges in andere faculteiten te volgen zonder de opzet daarvoor in onze faculteit een vrijstelling te krijgen. In mijn studententijd, bijvoorbeeld, heb ik nog muziekgeschiedenis gelopen. Daarna kreeg je een periode dat vele studenten de indruk wekten 'free-wheeland' door het leven te gaan. Dat bleek dan bij de (kandidaats-)buluitreiking: sommigen waren wel 15 of zelfs 18 keer in totaal gezakt bij tentamens. Deze hoge zakpercentages heben de faculteitsraad ergens begin jaren zeventig doen

besluiten het zogenaamde knipkaartstelsel in te voeren. De houding van de studenten werd in deze periode ook wat minder formeel.

De laatste jaren zie je dat daarin - misschien mede door de economische situatie en de bezuinigingen - weer wat verandering is gekomen. De hang naar studenten-corpora neemt ook weer toe. De instelling blijkt echter wel veranderd. Vroeger heette het om de gezelligheid en nu zegt men: 'als je carrière wilt maken moet je vriendjes hebben'.

Ik denk dat studenten er goed aan doen zich breed te ontwikkelen door ook buiten de eigen faculteit te neuzen en vooral ook zich te bekwamen in schrijf- en spreekvaardigheid. In de loop der jaren hebben meer dan eens de faculteit berichten bereikt dat Nederlandse academici in sollicitatieronden bij internationale instellingen - met name bij de EG - vaak achteraan kwamen vanwege hun gebrekkige algemene ontwikkeling en uitdrukkingsvaardigheid in vergelijking met die van andere sollicitanten. De scriptie en papers hadden mede ten doel de uitdrukkingsvaardigheid te bevorderen. Helaas wordt daarbij niet altijd de nodige aandacht besteed aan taal en stijl."

*Teun Bakels*

*Mark van der Veen*

## *vervolg van Hoorn*

'Misschien, het is en blijft een baan die uitermate interessant is. Je krijgt als commissaris met echte topvragen en topmensen van het bedrijfsleven te maken. Daarentegen is het wel zo dat voor het geld de meesten het niet hoeven te doen. Bovendien kan het, als er in het bedrijf iets goed verkeerd gaat, enorm veel tijd gaan kosten. Ik heb zelf een commissariaat gehad waarmee ik dertig à vijfendertig uur in de week bezig was. Het speelde zich af in een familiebedrijf, en als op een gegeven moment de familie, bij wijze van spreken met de karabijnen onder tafel zit, dan wordt het een zeer emotionele en tijdrovende zaak. Het kan ook gebeuren dat je moet beslissen over honderden of duizenden ontslagen. Dat gaat je natuurlijk niet in de koude kleren zitten. In de toekomst kan de mogelijkheid een aansprakelijkheidsprocedure te starten tegen de individuele commissaris een belangrijke rol gaan spelen. Het is nu nog de vraag of het inderdaad te bewijzen valt dat, hadden de commissarissen verder doorgevraagd, alles boven tafel zou zijn gekomen en zij tijdiger hadden kunnen ingrijpen. Er lopen op dit moment een aantal procedures met aansprakelijkheidsclaims. Als de desbetreffende commissarissen inderdaad worden veroordeeld en het blijkt onmogelijk je tegen de financiële gevolgen

## *De mogelijkheid een aansprakelijkheidsprocedure te winnen kan ook de genadeklap zijn voor proces van vermaatschappelijking.*

daarvan te verzekeren, dan zal het ambt van commissaris zeer moeilijk vervulbaar worden.

De mogelijkheid een aansprakelijkheidsprocedure te winnen kan ook de genadeklap zijn voor het proces van vermaatschappelijking. Politici of andere personen die niet uit het bedrijfsleven komen, kunnen natuurlijk nooit zo nauwkeurig de bedrijfsvoering beoordelen als zij die wel uit het bedrijfsleven afkomstig zijn. Zij lopen dan een te groot risico op schadeclaims.'

*Heeft de toezichthoudende functie van de commissaris nog wel enige waarde als het niet mogelijk blijkt hen juridisch op hun verantwoordelijkheden aan te spreken?*

'Ik denk van wel, maar dan moeten commissarissen veel meer dan nu het geval is,

de mogelijkheid krijgen zelf informatie in het bedrijf te verzamelen. Nu krijgen de commissarissen alle informatie van de directie. Die laten soms niet het achterste van hun tong zien. Het zelfstandig verzamelen van informatie door de commissarissen wordt door de directie vaak uitgelegd als een motie van wantrouwen. Voor een goede uitoefening van de toezichthoudende functie zou hierin verandering moeten komen.'

*Teun Bakels  
Pieter van der Meché*

## Organisatie en omgeving in wisselwerking: een onderzoeksprogramma

Een belangrijk deel van het onderzoek dat aan Nederlandse universiteiten wordt verricht, vindt plaats binnen het kader van de Voorwaardelijke Financiering (VF). De Economische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam vormt hierop geen uitzondering. Eén van de voorwaardelijk gefinancierde onderzoeksprogramma's van de faculteit, waaraan medewerkers uit de vakgroepen Bedrijfsinformatica & Accountancy, Recht, Bedrijfseconomie en Kwantitatieve methoden deelnemen, is getiteld 'Vermaatschappelijking'. Dergelijke onderzoeksprogramma's hebben een looptijd van vijf jaren en worden daarna beoordeeld door een onafhankelijke commissie die zich uitsprekt over de kwaliteit van het verrichte onderzoek. Het programma 'Vermaatschappelijking' is gestart in 1984 en zal dus per 1 januari 1989 aflopen. Enerzijds ter afsluiting van dit programma en anderzijds als het begin van het vervolprogramma 'Organisatie en omgeving in wisselwerking' wordt op 23 november a.s. in het World Trade Center te Amsterdam een symposium georganiseerd en een bundel met onderzoeksresultaten gepresenteerd. In deze bijdrage aan Rostra alvast een vooruitblik.

### Organisaties in het web van hun omgeving

Organisaties opereren te allen tijde in een omgeving. Met de omgeving wordt bedoeld op de vele maatschappelijke factoren en ontwikkelingen die buiten de organisatie als eenheid liggen. Kenmerkend voor de afgelopen decennia is dat de omgeving zich steeds vaker en ingrijpender opdringt aan zowel de profit- als de non-profitorganisatie. Managers/bestuurders ervaren dat een groeiend aantal (onderling samenhangende) factoren wint aan strategische relevantie, terwijl bovendien het tempo van de veelal structurele veranderingen toeneemt. Dynamiek en complexiteit zijn hierdoor typerende kwaliteiten van de omgeving geworden.

Illustratief voor de wijze waarop de omgeving ingrijpt op processen van doelformulering en doelverwezenlijking bij organisaties zijn de verwickelingen rond de V & D-warenhuizen in de zomer van 1988. Een reorganisatieplan voor de slecht draaiende warenhuizen werd aangekondigd, waarmee 1400 arbeidsplaatsen op de tocht kwamen te staan. Toen Anton Dreesmann als bestuurder van de holding (Vendex International) via de voorzitter van de centrale ondernemingsraad publiekelijk bekend liet maken het niet eens te zijn met dit plan - het verdwijnen van zoveel arbeidsplaatsen en gedwongen ontslagen gaven geen pas in zijn visie - raakten de gemoederen danig verhit. Onenigheid in de bestuurlijke top van Vendex en een sterke betrokkenheid van de ondernemingsraden en de raad van commissarissen waren het gevolg. Vakbonden en later de aandeelhouders meng-

den zich in de discussie, de werknemers dreigden met acties en de pers zorgde voor een spannend feuilleton in de media. Het slot van het verhaal is dat het reorganisatieplan werd ingetrokken (hetgeen overigens geen garantie betekent dat er in de nabije toekomst geen arbeidsplaatsen zullen verdwijnen bij V & D).

Zo kan voor een organisatie een periode van relatieve rust even plotseling als heftig omslaan na de aankondiging van een ingrijpende reorganisatie. Hetzelfde kan gebeuren bij het doorvoeren van een automatiseringsproject, bij dreigende kortingen op subsidies, bij (on)vriendelijke overnames, een noodzakelijke sanering van de bedrijfstak, het wegvallen van Europese grenzen of door de opkomst van nieuwe materialen. Als gevolg van deze veranderingen ontstaan spanningsvelden, waarop al dan niet bekende spelers uit de omgeving en uit de organisatie hun krachten meten. In deze krachtmetingen worden de doelstellingen van de organisatie en de wijze waarop en de voorwaarden waaronder deze worden nagestreefd, nader bepaald. Het is daarom voor organisaties een zaak van toenemend belang te kunnen inspelen op de spanningsvelden met de omgeving.

In figuur 1 wordt van de wisselwerking tussen organisatie en omgeving een breder, maar zeker niet volledig beeld geschetst. Een scala van relaties, veranderingsprocessen, partijen, enz., tekent zich daarin af. Drie 'lagen' of 'echelons' zijn daarbij te onderscheiden.

De buitenste laag bevat een hoeveelheid voor de organisatie relevante factoren en

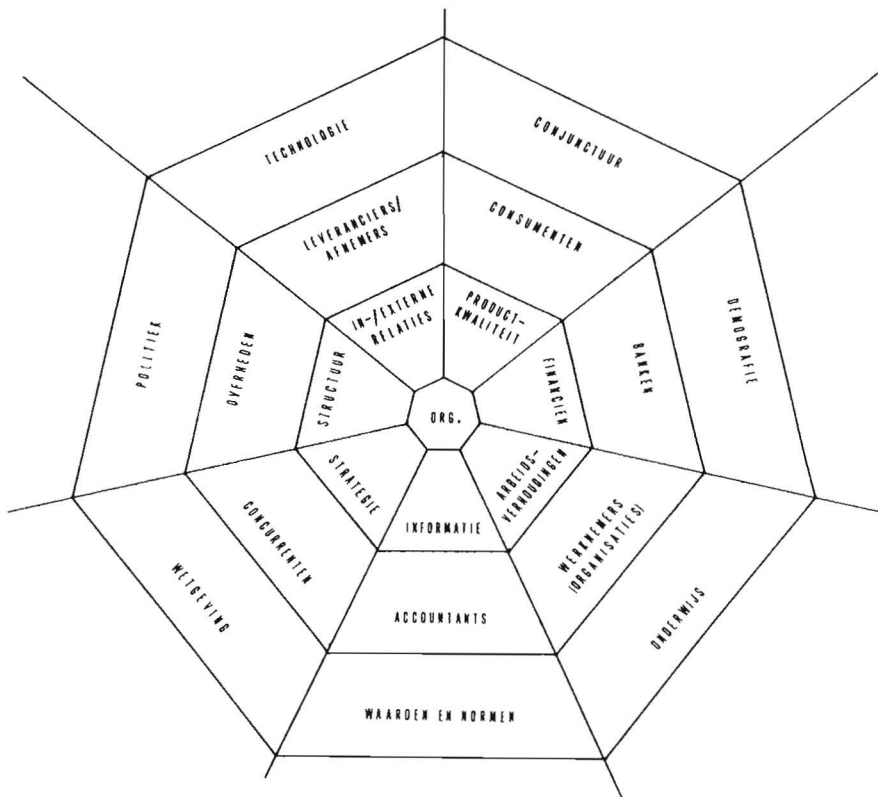
ontwikkelingen: het economische, technologische, politieke, juridische en sociale kader en de veranderingen die zich daarin voltrekken. Enkele actuele veranderingen zijn: internationalisering van markten, informatisering van de samenleving en individualisering van de mens. Deze voor iedere organisatie van strategisch belang zijnde krachten met grote reikwijdte worden ook wel aangeduid als de *indirekte* of *algemene* omgeving<sup>1)</sup>. Soortgelijke organisaties worden er in beginsel op eenzelfde - algemene wijze door geraakt.

In de tweede laag bevinden zich de ondernemingen, instituties en belangengroeperingen, die tezamen de *direkte* of *specifieke* omgeving van de individuele organisatie vormen<sup>2)</sup>. Wegens de rechtstreekse contacten die de organisatie onderhoudt met onder meer concurrenten, leveranciers, afnemers en overheden - elementen uit de tweede laag - is er sprake van directe beïnvloedingsrelaties. Deze contacten verlopen dikwijls via markten (afzet-, vermogens-, arbeids-, grondstoffenmarkt, enz.). Het specifieke patroon van deze relaties wisselt al naar gelang de aan de orde zijnde situaties, gebeurtenissen of processen, zoals hiervoor is weergegeven aan de hand van een reorganisatieplan bij V & D. De indirecte en de directe omgeving beïnvloeden elkaar over en weer. Dit kunnen we ons als volgt voorstellen. De genoemde factoren en dynamische veranderingsprocessen uit de indirecte omgeving zijn van invloed op de functie en de positie van de elementen uit de tweede laag en op hun onderlinge - maatschappelijke - verhoudingen. Denk wat dit betreft bijvoorbeeld aan de eenwording van Europa in 1992: de concurrentie verheft en de noodzaak van samenwerking of fusering met andere organisaties neemt toe. Omgekeerd zijn de spanningen die door technologische vernieuwingen, veranderende wetgevingen, enz. worden opgeroepen in de tweede laag, bepalend voor de richting, de intensiteit en het tempo van deze ontwikkelingen.

De derde laag van het web van onderlinge relaties en beïnvloeding wordt gevormd door de aspecten waarop de organisatie in haar twee buitenste lagen wordt beschouwd. Deze *beschouwingsaspecten* zijn talrijk en gevarieerd: strategie, organisatiestructuur, samenwerkingsvormen, in- en externe relaties, managementstijl, 'human resources', arbeidsverhoudingen, enz. Welk(e) aspect(en) een voorname plaats inneemt (innemen) in de beschouwingswijze van organisaties in relatie tot hun omgeving wordt bepaald door de aktualiteit. *Informatie* en *informatieverstrekking* eisen reeds geruime tijd een dergelijke plaats op. Daarover straks meer.

Hoewel de spelers, spelinzet, spelopvattingen en spelregels goeddeels worden gedik-

figuur 1: Organisaties in het web van hun omgeving



teerd door de omgeving, kan de afzonderlijke organisatie enige 'invloed terug' niet worden ontzegd. Zij eigent zich een 'vrije' bewegingsruimte toe die strategische keuzemogelijkheden ten opzichte van de omgeving laat. Daartoe zet zij draden uit naar de omgeving en verankert zich via produkt-, technologie- en marktkeuzen, kontrakten met werknemers, kontakten met overheden, enz. Voorts gebruikt zij haar positie voor het meesturen aan de voor haar relevante ontwikkelingen. Kortom, het bespelen van de omgeving verloopt in beginsel langs dezelfde aspecten als waarop de organisatie in haar twee buitenste lagen wordt beschouwd. De beschouwingsaspecten van de omgeving gelden intern als de beheersingsaspecten voor de organisatie.

## Onderzoek

Het VF-onderzoek naar de wisselwerking tussen organisatie en omgeving is met name gericht op aspecten rond de informatieverstrekking van ondernemingen aan de buitenwacht. Dit onderzoek is multidisciplinair opgezet, dat wil zeggen dat verschillende (sub)disciplines vertegenwoordigd zijn: bedrijfsinformatica, recht, accountancy, externe verslaggeving, financiering, bedrijfsorganisatie & arbeidsverhoudingen en kwantitatieve methoden. In de bundel *Organisaties in het web van hun*

*omgeving* komen artikelen geschreven vanuit dezelfde (sub)disciplines voor (met uitzondering van kwantitatieve methoden). Maes schrijft over nieuwe informatietechnologieën en hun invloed op de organisatie; Boukema & Dorresteyn over de wettelijke informatieverplichtingen van de onderneming en de beperkingen die de wetgever daarop heeft aangebracht. Beide artikelen beschrijven dus ontwikkelingen uit wat hiervoor is genoemd de indirecte omgeving.

Ontwikkelingen in de directe omgeving staan centraal bij Langendijk en Bindenga, die de rol en de functie van de accountant in relatie tot enerzijds het maatschappelijk verkeer (de gebruikers van het jaarrapport van de onderneming) en anderzijds de directie of raad van bestuur bespreken. Van Hoorn & Jägers doen hetzelfde voor de commissaris, die extern in relatie staat met de samenleving en intern met de raad van bestuur en de ondernemingsraad.

De financiële, de sociale en de maatschappelijke informatieverstrekking van ondernemingen komen aan de orde bij respectievelijk Dorsman, Dekker & Van Hoorn, Dekker en Huizing. Ankum bespreekt de zogenaamde 'agency'-theorie, die tegenwoordig vaak wordt gehanteerd bij het beschrijven van de relatie tussen ondernemingsbestuur en aandeelhouders. De rela-

tie met de vermogensmarkt is het onderwerp van Dorsman, Geerts & Van der Hilst.

In deze artikelen komen tal van actuele ontwikkelingen in het relatieweb van organisatie en omgeving naar voren. Enkele ontwikkelingen zijn: het beschikbaar komen van organisatie-overschrijdende informatiesystemen, het harmoniseren van de wetgevingen van de lidstaten van de EG, de nauwere samenwerking met externe partners (toeleveranciers, klanten of zelfs concurrenten), het klantgericht denken, en de toenemende omgevingsgerichtheid op alle niveaus binnen de organisatie. Op deze wijze reageren organisaties op de groeiende dynamiek en complexiteit van de omgeving. Voorts wordt tevens duidelijk dat organisaties en ook beroepen steeds vaker en indringender worden aangesproken op hun functioneren, zoals onder meer blijkt uit de publieke discussies over de rol en de betekenis van de accountant en de commissaris, uit het kosten verhalen op de vervuiler, uit de verscherpte aansprakelijkheidsregelingen en uit de parlementaire enquêtecommissies.

Deze op het eerste gezicht onsamenhangende ontwikkelingen wijzen niettemin in eenzelfde richting: de afzonderlijke organisatie raakt in toenemende mate verweven met andere ondernemingen, instituties en belangengroeperingen. Zij wordt steeds meer maatschappelijk ingebed, en verliest daardoor aan autonomie en bewegingsruimte. Via het hechter patroon van onderlinge afhankelijkheidsrelaties en beïnvloedingen krijgt de organisatie te maken met strengere eisen en hogere verwachtingen op economisch, technologisch, politiek, juridisch en sociaal terrein. Deze stijgende (informatische) verwevenheid van organisatie en omgeving wordt in de bundel *vermaatschappelijking* genoemd.

## Symposium

Het eerste exemplaar van de onderzoeksbundel wordt gepresenteerd op een symposium dat wordt georganiseerd in samenwerking met Vermande Studiedagen. Vermande Studiedagen maakt deel uit van Koninklijke Vermande BV, de uitgever van de bundel. Het symposium vindt plaats in het World Trade Center te Amsterdam op 23 november a.s.. Sprekers op dit symposium zijn Maes ('De invloed van informatietechnologie op de informatieverstrekking'), Ankum ('Vermaatschappelijking en financiële berichtgeving'), Van Hoorn ('De raad van commissarissen, een omstreden concept?') en Bindenga ('Wordt een jaarrekening begrepen?'). Zij worden van replek gediend door co-referenten van buiten onze Economische Faculteit. Dit zijn respectievelijk Groosman (oud-directeur Externe Betrekkingen Philips),

vervolg op pagina 13



# De ondernemende student van vandaag is de Unilever manager van morgen.

## In personeel & organisatie management bijvoorbeeld.

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 personeel managers door de grote verscheidenheid aan werkmaatschappijen en centrale diensten interessante carrière mogelijkheden.

Het Unilever personeel management is volledig geïntegreerd in het totale management. In praktijk betekent dit dat de personeel manager één van de leden is van het management team.

De personeel manager is een generalist en handelt zowel adviserend als beslissend. Naast zaken als loopbaanbegeleiding, werving en selectie zijn specifieke aandachtsgebieden de structuur van de organisatie, organisatieveranderingen, kwantiteit en kwaliteit van de medewerkers, interne communicatie, contacten met interne/externe werknemers-vertegenwoordigers etc.

### Eisen

Unilever stelt hoge eisen aan haar toekomstig management. Nu al moet U de ambitie en de capaciteiten hebben om in de toekomst op directieniveau te opereren. Voor een start in personeel en organisatie komen in aanmerking bedrijfseconomen, bedrijfskundigen, gedragswetenschappers, juristen of andere academici met een duidelijke gerichtheid op het bedrijfsleven.

Verdere eisen zijn:

- interesse voor mens en organisatie;
- het vermogen om goed te kunnen communiceren, onderhandelen en enthousiasmeren;
- zakelijk en resultaat-gericht kunnen aanpakken van personeel & organisatie vraagstukken;
- een belangstelling die over de grenzen van de personeeldiscipline reikt;
- leidinggevende capaciteiten;
- niet ouder dan 28 jaar.

### 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.

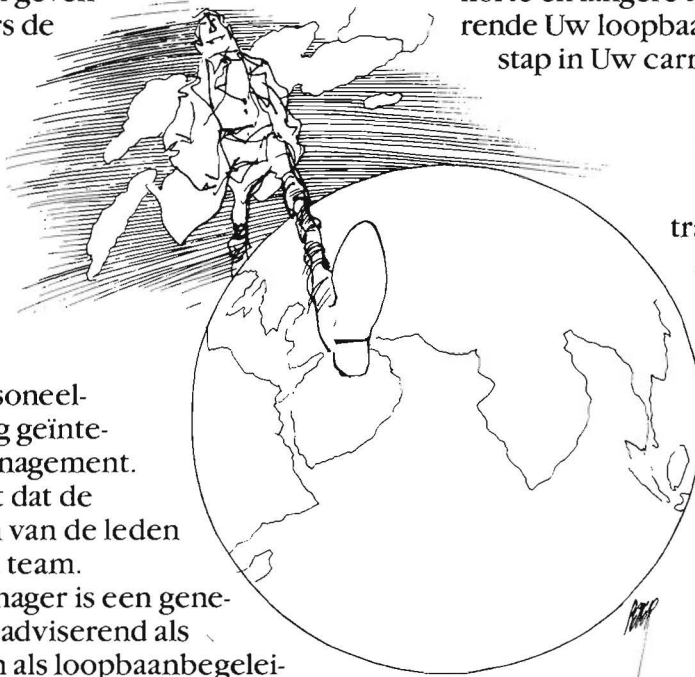
### Startfuncties en verder

Unilever biedt personeel trainees uitdagende startfuncties bij werkmaatschappijen. Met al snel eigen verantwoordelijkheid. In de startfuncties krijgt U de kans U snel het vak eigen te maken. U moet zelf de alledaagse personeel & organisatie vraagstukken signaleren en oplossen en wordt betrokken bij beleidsmatige zaken.

Het tempo van functiewisseling is de eerste jaren hoog en het werk gevarieerd. Indien voldaan wordt aan de zware Unilever managementeisen, bestaan er ruime carrière mogelijkheden. Nationaal, maar ook internationaal. In het personeel & organisatie management, maar ook daarbuiten.

### Belangstelling?

Heeft U interesse en beantwoordt U aan het geschetste profiel, dan willen wij graag met U kennismaken. Richt uw sollicitatiebrief met curriculum vitae aan: Mw. Drs. H. de Bruin, Algemene Personeelszaken Nederland, Sectie Management Development, Nederlandse Unilever Bedrijven B.V., Museumpark 1, 3015 CB ROTTERDAM. Of bel: 010-464 42 32.



**UNILEVER**  
**'N WERELD VAN MOGELIJKHEDEN**



# Gids voor Azië

**Wie droomt er niet graag over reizen naar verre landen met vreemde culturen en alleen maar vriendelijke mensen. Over landen waar de hele dag de zon schijnt en de tropische gewassen in volle bloei staan. Over kokosnoten, grote bananentrossen en bergen van mango's, papaja's, nangka's en doerians. Zo'n droom heb je bijna altijd op een dag dat in Nederland de regen met bakken uit de hemel komt zetten.**

Voor sommige mensen is het een troost te weten dat er boeken zijn, waarin uitvoerig wordt beschreven hoe je je die verre landen moet voorstellen en wat het dagelijkse leven daar inhoudt. Een voorbeeld van zo'n boek is 'Gids voor Azië', met als ondertitel *Hoe te conserveren, dineren, fooien geven, autorijden, onderhandelen, kleden, vrienden maken en zaken doen in Azië*. Deze gids staat vol met praktische tips en wetenswaardigheden die vooral bij zakenreizen onmisbaar zullen zijn. Je zou het lezen van dit boek kunnen zien als voorbereiding op een internationale carrière maar het is ook een goede voorbereiding op een vakantie in Azië.

Gids voor Azië geeft informatie over China, Hong Kong, India, Indonesië, Japan, Maleisië en Singapore, Pakistan, Filippijnen, Zuid-Korea, Sri Lanka, Taiwan en Thailand. Ik heb drie landen uitgekozen die ik in dit nummer en de volgende twee Rostra's wil gaan bespreken. China is het eerst aan de beurt.

## China

Tegenwoordig gaat bijna iedereen naar China, zowel toeristen als zakenmensen hebben dit land massaal ontdekt. Gelukkig heeft deze ontwikkeling de typisch Chinese gewoontes nog niet merkbaar aangetast, waardoor er voor ons westerlingen nog veel overblijft om ons over te verbazen. Zo is de Chinees erg vrijpostig bij eerste ontmoetingen. De eerste vier vragen luiden altijd:

1. Waar komt u vandaan?

2. Hoe oud bent u?
3. Bent u getrouwd?
4. Hoeveel verdient u?

Vrouwen mogen in het openbaar niet roken en worden geacht geen alcohol te nuttigen. Als een vrouw toch een drankje aangeboden krijgt, mag ze het wel accepteren maar er niet meer dan één slokje van drinken. Schoenen met hoge hakken, dure tassen en haute couture worden beschouwd als teken van decadentie. Aangeraden wordt om grijze of donkerblauwe kleding mee te nemen, om zo minder op te vallen tussen de Chinezen.

Tafelmanieren zijn in China een onderwerp apart. Het gebruik en de symboliek van eetstokjes spelen hierbij een belangrijke rol. Zo gebruiken de gastheer en gastvrouw langere eetstokjes, waarmee ze bijzondere hapjes op het bord van hun gasten leggen. Kinderen gebruiken korte stokjes, overeenkomstig hun lagere sociale status. Chinezen beschouwen vallende eetstokjes als een slecht voorteken. Ook fruit heeft in China een symbolische betekenis: de sinaasappel staat voor geluk, de granaatappel voor vruchtbaarheid, de appel staat voor vrede en de peer voor voorspoed. In een restaurant kan iedereen overal gaan zitten. Het schijnt normaal te zijn de eerste de beste stoel te pakken die vrijkomt. Als er geen stoel vrij is, moet je achter iemand gaan staan die bijna klaar is met eten. Dat wordt niet onbeleefd gevonden. Het geven van een fooi wordt opgevat als een belediging. Daarentegen worden (westerse) sigaretten, cassettebandjes en boeken wel in

dank aanvaard.

Voor wat betreft het zakelijk verkeer geven de schrijfsters een aantal nuttige tips. Zo schijn je alleen op uitnodiging zaken te kunnen doen met China. Zo'n uitnodiging kan wel een paar jaar op zich laten wachten. Om dit proces te versnellen is het raadzaam de voorstellen in het Chinees te laten vertalen. Chinezen geven de voorkeur aan samenwerking met grote, bekende bedrijven. Als er uiteindelijk een uitnodiging binnenkomt, moet vervolgens nog een visum worden aangevraagd. Goede zakelijke contacten zijn erg tijdrovend.

Het is van groot belang om op de hoogte te zijn van de kunstzinnige, creatieve, politieke en historische achtergronden van China. De Chinezen zijn erg trots op hun verleden en stellen het zeer op prijs als een buitenlander de moeite doet kennis te nemen van hun cultuur. Kleuren hebben betekenissen voor Chinezen. Het wordt daarom aangeraden om alleen zwart/wit promotiemateriaal (folders e.d.) mee te nemen. Chinezen nemen nooit een belangrijke beslissing zonder de sterren te raadplegen.

Het hoofdstuk over China eindigt met een lijst met woorden om te onthouden. Vooral de zinnen *Ik spreek geen Chinees. Spreekt er iemand Engels?* lijken me erg nuttig.

Gids voor Azië

Elizabeth Devine en Nancy L. Braganti

Het Spectrum

318 pagina's

f 34,90

Carine van Oosteren

## vervolg VF

Bak (openbaar accountant en hoogleraar Accountancy aan de KUB), Bergsma (Executive vice-president finance Akzo) en Op-hof (vennoot Dutilh, Van der Hoeven & Slager advocaten, curator Ogem-concern, hoogleraar Ondernemingsrecht aan de VU). De dag wordt ingeleid door Peters (voorzitter raad van bestuur Aegon).

Voor geïnteresseerde studenten is een beperkt aantal plaatsen beschikbaar. Het sterk gereduceerde studententarief bedraagt f 85,-. Dit tarief is exclusief BTW, maar inclusief koffie, lunch, thee, een afsluitende borrel en het boek 'Organisaties

in het web van hun omgeving'. Voor nadere informatie en aanmelding voor het symposium dient u na 9 november contact op te nemen met de heer Mulder van Koninklijke Vermande, Lelystad, tel.: 03200 - 22944.

Ard Huizing

1. Zie ook Eppink, D.J., *Sturen bij het onvoorziene*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1979.

2. Zie voetnoot 1.

De auteur is medewerker van de vakgroep Bedrijfs economie

# De wereld is een schouwtoneel

**Krantenkoppen maken dagelijks melding van fusies en overnames. De geruchtmakende gevallen (Kluwer, Société Générale) vormen echter nog maar het topje van de ijsberg. Momenteel woedt er weer een echte concentratiegolf, de vierde sinds het einde van de vorige eeuw. De Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) publiceert regelmatig beknopte boekjes over actuele onderwerpen die de economische orde aangaan, 'Informatief' genaamd. In de tweede publicatie van 1988 wordt het verschijnsel fusies en overnames belicht door Prof. Dr. H.W. de Jong.**

De Jong is hoogleraar Externe Organisatie aan onze faculteit. Zijn vakgebied bestudeert de bedrijfshuishoudingen in hun onderlinge relatie, dat wil zeggen hun concurrentieverhouding, alsmede de relatie tussen de bedrijfshuishoudingen en de overheid. Het onderwerp fusies en overnames vormt binnen dit vakgebied een 'hot topic'. De Jong stelt in deze Informatief over fusies en overnames drie vragen centraal: 1. Welke oorzaken bepalen deze verschijnselen? 2. Is er wellicht sprake van een op- en neergaande beweging in de fusie en overname activiteit? 3. Wat zijn de gevolgen voor de betrokken ondernemingen, de werkgelegenheid en het maatschappelijk bestel?

Als een rode draad door het verhaal loopt zijn rotsvaste vertrouwen in het marktmechanisme. De overheid zou volgens de Jong slechts een kader dienen te scheppen waarbinnen de markt zo goed mogelijk kan functioneren.

### Economische oorzaak

Allereerst worden de centrale begrippen van de markteconomie behandeld; concurrentie, samenwerking en concentratie. Het begrip concentratie omvat fusies en overnames en bepaalt samen met concurrentie en samenwerking de wijze waarop een markteconomie is georganiseerd. Concentratie is nu eens een reactie op intensieve concurrentie, dan weer een uitgangspunt voor het op verbeterde wijze voeren van de concurrentiestrijd. Het gevolg hiervan is dat fusies en overnames niet gelijkmatig in de tijd gespreid zullen voorkomen, waardoor er golfbewegingen ontstaan. Dat er inderdaad sprake is van golfbewegingen toont de Jong met behulp van cijfermateriaal duidelijk aan. Het beste is vast te stellen dat er zich in de honderd jaar tussen 1880 en 1980 drie golven van verhoogde concentratie-activiteit hebben voorgedaan, te weten rond de eeuwwisseling, tussen 1918 en 1930 en in de jaren zestig. Momenteel bevinden we ons in de vierde concentratiegolf, die in Europa voor een deel gevoed wordt door de naderende eenwor-

ding van de Europese markt. In het algemeen blijkt intensivering van de concurrentie concentratie van ondernemingen te bevorderen, mits ondernemers voldoende positieve toekomstverwachtingen hebben.

### Institutionele oorzaken

Naast deze algemeen-economische oorzaak van de concentratiebewegingen worden ook institutionele oorzaken behandeld. Overheden hebben op velerlei manieren invloed uitgeoefend op het concentratieproces; enerzijds via allerlei wetten en regelingen, anderzijds via het doelbewust nastreven van fusies en overnames door direct staatsoptreden (bijv. nationalisatie). Ter illustratie geeft de Jong voorbeelden, onder andere over de luchtvaartindustrie. De kartellering in Europa houdt meer luchtvaartmaatschappijen in stand dan bij vrije concurrentie het geval zou zijn en daardoor liggen de kosten en prijzen in Europa veel hoger dan in de Verenigde Staten, waar de concurrentie veel sterker is. Dit voorbeeld typeert zijn visie wat betreft de vrije marktwerking; goed beleid impliceert de bevordering van concurrentie. Eén manier waarop hij overheidsinmenging wel toelaatbaar acht is dan ook een mededingingsbeleid op Europese schaal, hetgeen volgens hem zelfs dringend gewenst is.

Ook vanwege andere nadelen verbonden aan concentraties acht de Jong mededingingsbeleid noodzakelijk. Fusies en overnames worden beoordeeld op basis van het synergieprincipe, dat wil zeggen het geheel moet meer zijn dan de som der afzonderlijke delen. Het blijkt dat hooguit de helft van alle concentraties een succes mag worden genoemd. Naarmate concentrerende ondernemingen meer verwantschappen hebben en de concentratie meer op basis van oneigenlijke motieven (prestige, macht) tot stand wordt gebracht is het percentage mislukkingen hoger. Ook synergie heeft een prijs: een synergetisch gezonde combinatie is als groter geheel minder flexibel en kan zich moeilijk aan veranderingen in de markt aanpassen.

Tevens kan concentratie de politieke democratie verstoren. Er ontstaan grote concerns die hun eigen belangen nastreven en van daaruit invloed op de politieke besluitvorming zullen trachten uit te oefenen. Nog een nadeel is dat concentratie in het algemeen een nadelige uitwerking heeft op de werkgelegenheid. Zelfs wanneer een concentratie levensvatbaar is (er treedt synergie op) zal de werkgelegenheid afnemen door een stijging van de arbeidsproductiviteit, tenzij de omzet van het gecombineerde concern minstens evenredig toeneemt. Sociaal-psychologische gevolgen van een concentratie zijn er ook. Sommige auteurs spreken van een fusiesyndroom, vanwege de spanningen die een fusie of overname teweegbrengt door de veranderingen die plaatsvinden. Ondanks het feit dat dit menselijke aspect grote gevolgen voor een onderneming met zich meebrengt, wordt er in het algemeen te weinig aandacht aan besteed. Het pleit voor de auteur dat hij er wel aandacht aan besteed. Als voorbeeld van het fusiesyndroom noemt de Jong onzekerheid voor werknemers over de toekomst en het doorbreken van bekende gedragspatronen. Het is de taak van de leiding dit fusiesyndroom aan te pakken wil ze geloofwaardig blijven, maar meestal blijkt zij zelf reeds overbelast te zijn door de veranderingen.

Typisch is dat de Jong, ondanks dat hij deze zwaarwegende nadelen van het concentratieproces erkent, toch beschermingsconstructies voor ondernemingen afwijst. De nadelen wegen voor hem blijkbaar niet op tegen zijn voorkeur voor de vrije marktwerking.

In de conclusie citeert de Jong Shakespeare met 'De wereld is een schouwtoneel', waarmee hij de twintigste-eeuwse ondernemingseconomie beschrijft. De gigantische organisaties in opkomst en ondergang, succes en falen, prestaties en tegenslagen vormen zo'n toneel. Lang niet alle kanten van fusies en overnames zijn in deze publicatie ter sprake gekomen. Desalniettemin krijgt de lezer een goede indruk van dit fenomeen. Het is eenvoudig leesbaar, vooral omdat de pure theorie slechts toegespitst is op het doel van deze Informatief: het beknopt verduidelijken van de algemene lijnen van het concentratieproces. Het aantrekkelijke van zo'n Informatief is tevens dat de verklaring van een ingewikkeld onderwerp door een deskundige op een begrijpelijke manier kort maar krachtig wordt weergegeven. ■

Luc Moens  
Marjory Haringa

# Vrouwen op de arbeidsmarkt

**Vrouwen hebben een slechte positie op de arbeidsmarkt. Om economische zelfstandigheid van vrouwen te bereiken is participatie op de arbeidsmarkt noodzakelijk. Het is dus belangrijk die arbeidsmarktpositie te verbeteren. Dat is heel in het kort de strekking van het onlangs gepubliceerde boek *Vrouwen op de arbeidsmarkt. Nederlandse situatie in de jaren tachtig en negentig*. Schrijfster is Marga Bruyn-Hundt, docente bij de vakgroep macro-economie en lid van de Emancipatieraad.**

Bruyn-Hundt betoogt dat economische zelfstandigheid van essentieel belang is voor de emancipatie van vrouwen. Het is overigens geen voldoende voorwaarde voor emancipatie. Mannen en vrouwen hebben structureel ongelijke machtsposities in de maatschappij en dat manifesteert zich op veel meer terreinen dan de betaalde arbeid. Maar naarmate de economische zelfstandigheid van mannen en vrouwen meer gelijk wordt, zal het ook makkelijker worden op andere gebieden meer gelijkheid te bereiken.

Bruyn-Hundt maakt onderscheid tussen economische en financiële zelfstandigheid. Onder economische zelfstandigheid valt behalve de financiële - een inkomen van 70% van het netto minimumloon - ook zorgzelfstandigheid ofwel het voor zichzelf kunnen zorgen door de deelname aan onbetaalde arbeid. Uiteindelijk moeten mannen en vrouwen een gelijke economische zelfstandigheid krijgen via een gelijke deelname aan betaalde en onbetaalde arbeid.

## Arbeidsmarktpositie

De arbeidsmarktpositie van vrouwen is op allerlei punten verschillend van die van mannen. Meer dan 75% van alle deeltijdwerkers is vrouw. Deeltijders verdienen minder, vallen vaak niet onder de bepalingen van een CAO en hebben dus slechtere arbeidsvoorwaarden. Vrouwen ontbreken op de arbeidsmarkt in de periode dat er kleine kinderen verzorgd moeten worden en komen om die reden minder snel in aanmerking voor promotie of een bedrijfsopleiding. De opleiding van vrouwen is minder beroepsgericht, vrouwen werken in 'vrouwenberoepen' waardoor zij in een kleiner aantal beroepen en sectoren geconcentreerd zijn dan mannen. Er zijn 83 beroepsgroepen en 70% van de vrouwen is in acht beroepsgroepen te vinden tegenover 38% bij de mannen. Van de beleidsvoerende en hogere functies is slechts 7% in handen van vrouwen.

## Werkloosheid

De geregistreerde werkloosheid onder vrouwen is 17,7% in 1986 tegenover 13,4% onder mannen. Daar komt bovendien de verborgen werkloosheid bij omdat veel vrouwen die wel willen werken niet

als werkzoekende geregistreerd staan. Volgens een opgave van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zou het werkloosheidscijfer van vrouwen meer dan verdubbelen als rekening wordt gehouden met de verborgen werkloosheid.

Het gemiddelde bruto-uurloon van vrouwen ligt 28 à 29% lager dan dat van mannen. Een deel van dit verschil kan niet verklaard worden uit factoren als leeftijd en opleiding maar moet toegeschreven worden aan discriminatie. Bruyn-Hundt noemt ook nog dat vrouwen op het werk last hebben van ongewenste intimiteiten die het werk er niet aantrekkelijker op maken. Uit een onderzoek in drie bedrijven blijkt dat 58% van de vrouwelijke werknemers ervaringen heeft met ongewenste intimiteiten variërend van aanspreken als 'lekker wijf', vnzige grappen, opdringerigheid, handtastelijkheid en aanranding of verkrachting. Het ging hier in de meeste gevallen niet om incidenten.

Door de grote werkloosheid wordt de arbeidsmarktpositie van vrouwen er niet beter op. Vrouwen nemen snel betaald werk aan ook omdat de meeste vrouwen betaald en onbetaald werk moeten combineren. Arbeid met onzekere en slechte arbeidsvoorwaarden zoals thuiswerk en afroepcontracten, is beter dan helemaal geen werk. Deze flexibele arbeidsrelaties geven onzekerheid wat betreft de hoeveelheid werk en daarmee op het inkomen

## Sociale zekerheid

Niet alleen op de arbeidsmarkt maar ook in het stelsel van sociale zekerheid ondervinden vrouwen belemmeringen bij het streven naar economische zelfstandigheid. De Toeslagenwet en de koppeling tussen de inkomens van partners in de bijstandsuitkeringen zijn de twee grootste doornen in de ogen van de vrouwenbeweging. De Toeslagenwet ontmoedigt vrouwen die financieel onafhankelijk willen zijn of het gezinsinkomen willen aanvullen. Als de vrouw een arbeidsinkomen heeft, vervalt namelijk de kostwinnerstoelag van de man. Er zit dus een impliciete heffing op het inkomen van de vrouw. Door de koppeling in bijstandsregelingen van de inkomens van partners, vervalt de uitkering van de één als de ander een inkomen ter

hoogte van het sociale minimum voor paren verdient. Deze regeling is in de jaren '80 uitgebreid naar ongehuwde samenwonende hetero- en homoseksuele paren die wettelijk geen onderhoudsplicht voor elkaar hebben.

Ook wat betreft de pensioenen hebben vrouwen een minder riant positie dan mannen. Van de werknemers die geen aanvullend pensioen hebben, is 60% vrouw terwijl maar eenderde van alle werknemers vrouw is. Zij kunnen geen gebruik maken van de pensioenregeling omdat zij gehuwd zijn, in deeltijd werken, onder een bepaalde inkomensgrens blijven of omdat er in het bedrijf waar zij werken geen pensioenregeling is.

## Praktisch

De hierboven beschreven aspecten van de arbeidsmarktpositie van vrouwen staan samen met nog een aantal andere factoren zeer helder in het boek beschreven. Bruyn-Hundt houdt overal rekening mee: kinderopvang, winkelsluitingstijden, schooltijden en de vrouw in de vakbond komen aan bod. Ook vele wetten en regelingen op het gebied van de arbeidsmarkt legt Bruyn-Hundt uit, waardoor het boek zeer praktisch van aard is. Zij stelt bij de beschrijving van wetten Gelijk Loon en Gelijke Behandeling dat deze veel te weinig mogelijkheden geven een werkgever aan te klagen.

De verdienste van Bruyn-Hundt is ook dat zij mogelijke wegen aangeeft naar verbetering van de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. Zij stelt voor de kostwinnersfaciliteiten als bron van financiering voor kinderopvang te gebruiken, een aparte volksverzekering voor zwangerschap en bevalling voor alle vrouwen in te voeren en ouderschapsverlof wettelijk te regelen.

Bruyn-Hundt is aanhanger van individualisering van het inkomensbeleid. Iedere volwassene heeft het recht op en de plicht tot het verrichten van betaalde arbeid die een zodanig inkomen oplevert dat in eigen levensonderhoud kan worden voorzien. Bij onvrijwillige werkloosheid moet er recht bestaan op een individuele vervangende uitkering. Het is de vraag of in een tijd van zeer grote werkloosheid - waarbij sommige economie ervaar uitgaan dat we

vervolg op pagina 19



**Bij Procter & Gamble**

# *Via Marketing naar General Management*

**Procter & Gamble zoekt jonge academici die via marketing hun eerste stap willen zetten op weg naar top-management.**

## **Wat is Procter & Gamble?**

Procter & Gamble is één van de grootste bedrijven ter wereld met een omzet van ± 40 miljard gulden, vooral in "fast-moving consumer goods" van velerlei aard.

In totaal 70.000 personeelsleden ontwikkelen, produceren en verkopen o.a. wasmiddelen, toiletartikelen, voedingswaren en papierprodukten. Velen weten dat onze produkten marktleider zijn in wasmiddelen, tandpasta en babyluiers. Weinigen weten dat Procter & Gamble ook toonaangevend is in koffie, frisdranken, shampoo en oliën en vetten.

Procter & Gamble Nederland is gevestigd in Rotterdam. Hier werkt een groep jonge academici die samen verantwoordelijk zijn voor het managen van acht grote merken op de Nederlandse markt (Ariel poeder/vloeibaar, Dash3, Dreft poeder/vloeibaar en Dreft afwas, Vizir, Lenor, Gini, Pampers en Head & Shoulders).

## **Training**

Marketing Management leert u nergens beter dan bij ons!

Marketing professionals zorgen voor een zeer grondige opleiding. Door op de praktijk gerichte, voortdurend groeiende taken en opdrachten leert u merken met miljoenenomzetten succesvol te leiden. Onze "on-the-job" training wordt aangevuld door een serie "seminars", waarvan velen op internationaal niveau worden georganiseerd.

Zo worden uw marketing kennis en vaardigheden optimaal ontwikkeld. Training is voor onze organisatie van bijzonder belang, omdat wij zonder uitzondering uit eigen rangen promoveren. Dit plus het feit dat onze onderneming snel groeit, betekent dat uw carrière uitsluitend afhankelijk is van uw eigen presentaties.

Een training in marketing is bij ons een eerste stap op weg naar top management.

## **Loopbaan**

U start op de marketingafdeling als assistent van een Brand Manager. In deze functie zult u snelgroeiende verantwoordelijkheid dragen voor de marketing van één van onze merken. U zult samenwerken met alle afdelingen van ons bedrijf zoals produktontwikkeling, productie, verkoop, financiën, inkoop, juridische zaken, als ook reclamebureau en ontwerpstudio's.

U zult aanzienlijke budgetten beheren en de steun krijgen om uw ideeën in daden om te zetten.

Op het moment dat u voldoende ervaring heeft, krijgt u de verantwoordelijkheid voor omzet en winst van uw "eigen" merk. U bent dan zelf Brand Manager.

Verdere ervaring in het buitenland is daarna zeker niet uitgesloten.

## **Werksfeer en Salaris**

De werksfeer is open en dynamisch. Dit is het resultaat van de gemiddeld lage leeftijd, het academisch opleidingsniveau van het brand management en de invloed van een internationale, expansieve organisatie. De dynamiek van de markt en de vele contacten met andere afdelingen maken het werk afwisselend en boeiend.

De salariering is uitstekend: zowel het aanvangssalaris als de doorgroei liggen boven het gemiddelde.

## **Wie zoeken wij?**

Wij verwachten dat u een universitaire studie hebt afgerond. De studierichting zelf is minder belangrijk. Misschien heeft u al enige werkervaring, maar dit is zeker geen vereiste. Wel verwachten wij naast analytisch vermogen een commerciële instelling, ondernemingsgeest en leiderschap. Wij verwachten dat u slechts met het beste tevreden bent, een doorzetter bent, en dit aan de hand van prestaties in of buiten uw studie aan kunt tonen.

Voor inlichtingen (en/of sollicitatie) kunt u zich richten tot Mevr. H. Drentje, Personeelszaken.



**PROCTER & GAMBLE BENELUX N.V.**  
**Divisie Nederland**

Heer Bokelweg 169, 3032 AD Rotterdam  
Telefoon: 010-468.79.11.



# De situatie

## *(over studenten, docenten en onderwijs)*

De situatie op de faculteit is dat gezeur over geld en arbeidsplaatsen de stemming bepaald. De situatie is dat niemand voor honderd procent achter het huidige onderwijs staat, dat het onderwijs voor niemand inspirerend is, dat de faculteit niet 'swingt'. De faculteit zit in een hoekje en piept. De situatie is dus onbevredigend. Hierover enkele opmerkingen.

### **Het Probleem**

Over wat een drs. in de economie allemaal zou moeten kunnen en weten is veel te zeggen. Bekend zijn de lijstjes met termen als: inzicht & kennis, goede uitdrukkingsvaardigheid, vermogen tot kritische beschouwing, sociale vaardigheden enz. enz. De verschillende aspecten moeten allemaal in een of andere vorm in het gegeven onderwijs verwerkt zijn. Afgezien van hoe het optimale lijstje eruit ziet moet dat onderwijs één kenmerk hebben: het moet inspireren. Het wetenschappelijk onderwijs moet inspirerend zijn voor zowel studenten als docenten. Inspirerend onderwijs heeft als kenmerk dat het zowel de student als de docent wakker houdt. De stof is vol uitdagingen en problemen die ook duidelijk aan de orde gesteld worden. Slapend college lopen of geven is onmogelijk. De massale passieve onderwijsconsumptie houdt op te bestaan.

Er kan veel gezegd worden over 90% van het huidige onderwijs op de faculteit, maar aan het beschreven criterium voldoet het niet. Om enkele oorzaken hiervan te achterhalen bekijken we kort de positie van docenten en studenten.

### **De docenten**

De universiteit en (dus) ook de faculteit heeft de afgelopen jaren nogal wat klappen gehad.

Ten eerste is er de laatste jaren fors bezuinigd op het wetenschappelijk onderwijs. Samen met een discutabel verdeelmodel van de UvA komt de dreun hard aan op de faculteit. Ten tweede zijn er vacatures die niet of moeilijk opvulbaar zijn. Ten derde heeft de grote instroom van studenten de laatste jaren nogal wat gevolgen voor het onderwijs dat de docenten geven. Wellicht wordt door de recente massaliteit het onderwijs als een soort lopende bandwerk gezien. De grote massa studenten moet 'er door gesleept worden' en de docenten mogen slepen: weinig inspirerend inderdaad. Dat in de geschetste situatie onderzoek

soms wat meer prioriteit krijgt is begrijpelijk. Immers, de onderzoeks out-put is de laatste jaren belangrijker geworden bij de beoordeling van wetenschappers. Maar het onderwijs moet gegeven worden, en goed! De faculteit is óók een instelling voor wetenschappelijk onderwijs.

Het huidige onderwijssysteem van de faculteit werkt niet optimaal meer. Het is een onderwijssysteem ontwikkeld en bedoeld voor een faculteit in een andere financiële positie en kleinere studenten aantallen.

Docenten lijken echter niet de creativiteit te hebben om soepel op de veranderingen van de laatste jaren te reageren, en een nieuwe visie op het wetenschappelijk onderwijs te ontwikkelen.

### **De studenten**

De gang naar de universiteit na de middelbare school blijft een hele stap. Welk soort onderwijs en op welk nivo, dat is afwachten. Na één propedeuse trimester is de trend echter gezet. Ten eerste blijkt dat het wetenschappelijk onderwijs gaat over sommetjes en lullige meerkeuze vragen. Als tweede is snel duidelijk dat het herkauw of reproductie onderwijs is, een soort middelbare school zonder aanwezigheidsplicht bij de lessen. Ten derde blijkt dat de titel 'drs.' verkregen wordt door het halen van 168 studiepunten. Het is dus zaak zo snel en efficiënt mogelijk vakjes te halen. Niet erg inspirerend inderdaad.

Het aangeboden onderwijs zal vaak helemaal niet als optimaal gezien worden. Er blijft bij studenten een (licht) gevoel van ontevredenheid. Maar alternatieven voor het onderwijs kent men niet; er is geen vergelijkingsmateriaal. Bovendien is er de beperkte inschrijvingsduur en zijn er meer maatregelen van de minister die het aantrekkelijk maken om maar zo snel mogelijk af te studeren.

### **En dus ...**

In dit korte bestek kan niet alles behandeld worden. Maar wel is duidelijk dat doorgaan met het huidige onderwijs onaantrekkelijk is voor student en docent. De huidige situatie van het onderwijs is gegroeid door omstandigheden en er is niet bewust voor gekozen. Het is dus tijd dat de faculteit weer eens fors tegen het onderwijs aan gaat. Dat kan op dit moment; de financiële situatie en de studenteninstroom zijn enigszins gestabiliseerd. En deze twee

componenten zijn het kader waar het onderwijs sterk rekening mee moet houden. Het is dus de hoogste tijd dat docenten ophouden met elkaar de put in te praten over financiële plaatjes. Het is tijd om de handen uit de mouwen te steken als het gaat om goed, doordacht onderwijs. Het is ook de hoogste tijd dat de studenten (en vooral de studentenorganisaties) hun alternatieven en visies gaan formuleren. Naast de visies op wetenschappelijk onderwijs zullen alle mogelijke onderwijsalternatieven overwogen moeten worden; intensief-extensief onderwijs, ouderejaars die in de propedeuse les geven, stages, tentamens, enz. enz. Het gaat erom om tot goed en doordacht wetenschappelijk onderwijs te komen. De uitdaging ligt er. ■

*Anne-Ismaël Leemhuis*

*(de auteur heeft namens de AGE zitting in de Faculteitsraad)*

---

## **Actieweek**

Van 14 tot en met 19 november vindt aan de universiteiten een landelijke actieweek plaats, gericht tegen de consequenties van de Miljoenennota voor studenten. De hele week zal 'ander' onderwijs worden aangeboden. In kleine groepen en over onderwerpen die in het normale programma weinig aan bod komen.

Voor de economische faculteit betekent dat dat er elke dag tot 14.00 uur allerlei workshops, discussies en fora georganiseerd worden. Zo zal er een forum over corruptie zijn, discussies over economische journalistiek en stromingen in de economie, workshops over de macht van consumenten en de verantwoordelijkheid van economen. Ook in de kantine is er van alles te beleven: muziek, cabaret, een klachtenbalie en nog veel meer.

Vanaf 15.00 uur gaan de activiteiten verder in de Oude Manhuispoort.

---

# Who's that man?

**PRIJSVRAAG**



Zend je oplossing naar Rostra Economica.  
Onder de goede inzendingen wordt een  
boekenbon van f 25,- verloot.

---

(ingezonden mededeling)

Lezing

*Susan George*

## *A fate worse than debt*

*(over de menselijke kant van het schuldenvraagstuk)*

*Organisatie: Werkgroep Ontwikkelingsvraagstukken  
Universiteit van Amsterdam, tel. 020 - 525 4764*

*16 november 1988*

*15.00 - 17.00 uur*

*Oudemanhuispoort, zaal F. 001  
Amsterdam*

---

---

## **ROSTRA** E C O N O M I C A

Gevraagd:  
enthousiaste, dynamische redactieleden

Er wordt één maal per week vergaderd.  
Je wordt geacht artikelen te schrijven,  
interviews af te nemen  
en mee te werken aan de uitvoering  
van de lay-out.

Met name econometristen worden verzocht  
te solliciteren.

Bel 525 2494 (redactie),  
02968 - 4583 (Marjory Haringa) of  
277099 (Carine van Oosteren).

---

In deze aflevering zal niet alleen aandacht geschonken worden aan de faculteitsraad, maar zal ook het reilen en zeilen van de studierichtingcommissie economie aan de orde komen.

### AIO-verdeling

In de faculteitsraad van 30 september kwam uitgebreid de problematiek van de AIO-verdeling aan de orde. AIO's (Assistenten In Opleiding) zijn mensen die, nadat zij hun universitaire studie of HBO opleiding hebben voltooid, vier jaar de tijd krijgen om hun proefschrift te schrijven. Als hen dit gelukt zijn ze gepromoveerd en mogen ze de titel doctor voor hun naam zetten. De AIO's van onze faculteit besteden officieel 60% van hun tijd aan onderzoek, 25% aan het krijgen van onderwijs en 15% aan het geven van onderwijs. Het AIO-schap is ontstaan bij de instelling van de twee fasen structuur. De eerste fase bestaat uit het halen van je doctoraal. In de tweede fase krijgt een beperkt aantal mensen de gelegenheid te promoveren. Op de faculteit zijn op dit moment in totaal 35 AIO's over de vakgroepen verdeeld. Dit aantal zal moeten groeien tot 45 in 1990 en de daarop volgende jaren. 8 AIO's zijn bij eerder gemaakte afspraken al toegewezen aan de vakgroep Actuarieel en Econometrie. Het ging nu in de Faculteitsraad met name over de overige 37 AIO's. Het Faculteitsbestuur had voorgesteld om als criteria voor de verdeling de ideale formatie (het aantal arbeidsplaatsen dat elke vakgroep eigenlijk zou moeten hebben) en de verdeling van hoogleraren en universitaire hoofddocenten te gebruiken. Met name de EFB en de vaste commissie wetenschapsbeoefening (VCW) hadden hier bezwaar tegen. Zij vonden dat er gekeken moet worden naar de begeleidingscapaciteit van de vakgroepen. Hoe meer tijd een vakgroep beschikbaar heeft voor onderzoek, hoe meer tijd aan de begeleiding van AIO's besteed zou kunnen worden.

De AGE diende een motie in waarin het bestuursvoorstel werd ondersteund. Daarnaast nam de AGE het idee over van de VCW om een poule te vormen van een gedeelte van de AIO's waarop vakgroepen een beroep zouden kunnen doen. Een hevige discussie volgde. Uiteindelijk trok de AGE een gedeelte van de motie terug, waarna stemming volgde. De motie werd aangenomen, doordat de NOBAS en de PvdE de AGE-motie ondersteunden. De EFB onthield zich grotendeels van stemming.

### Onderwijsdienstverlening

Een steeds groter aantal studenten van andere faculteiten volgen vakken bij onze faculteit. Normaal gesproken zou de faculteit hiervoor betaald moeten worden, hetzij in de vorm van geld, hetzij in de vorm van arbeidsplaatsen. In de praktijk blijkt dit echter niet het geval te zijn. Per saldo betaalt de faculteit meer aan andere faculteiten, ondanks het feit dat duidelijk meer studenten aan onze faculteit bijvakken volgen dan dat economiestudenten vakken bij andere faculteiten volgen. Dit werd door de faculteitsraad zeer hoog opgenomen. Eerder was er al een motie aangenomen waarin bepaald was dat bijvakkers geen vakken bij ons mochten volgen zolang hun faculteiten niet betaalden. Nu blijkt dat deze maatregel succes heeft gehad. De drie faculteiten waar het grootste gedeelte van de bijvakstudenten vandaan komen, nl. de Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen, de Faculteit van Wiskunde en Informatica en de 'sociale' faculteit zijn eindelijk over de brug gekomen. Zo is de zaak weer opgelost: de faculteit heeft er wat arbeidsplaatsen en geld bij en de bijvakstudenten kunnen op onze faculteit weer college volgen en tentamen doen.

### Studierichtingcommissie

Zoals misschien bekend is wordt de Faculteitsraad geadviseerd door een aantal studierichtingcommissies (SRC's). Voor elke studierichting - actuarieel, econometrie, fiscale economie, economie - bestaat een commissie die over onderwijs adviseert. Deze commissies bestaan voor maar liefst de helft uit studenten. De andere helft bestaat uit vertegenwoordigers van vakgroepen. Bij de SRC economie is nu grote beroering ontstaan over het voorzitterschap van de commissie. De commissie benoemt zelf haar voorzitter. Nu is het gebruikelijk dat een hoogleraar deze taak op zich neemt. Geen enkele hoogleraar van de faculteit was hier echter toe bereid. De studenten zijn hier erg verontwaardigd over en hebben besloten geen genoeg te nemen met een docent als voorzitter. Er is een tegenkandidaat voorgedragen uit de studentgeledingen, Lucette Ploeg van de AGE. Op het moment dat dit stukje geschreven wordt is nog niet bekend wie uiteindelijk gekozen is. Aangezien de studenten echter over het algemeen de meerderheid in de commissie hebben, een deel van de docenten is vaak afwezig, bestaat er grote kans dat Lucette inderdaad gekozen wordt. In de volgende 'Fracties' hoor je er meer over.

## vervolg Arbeidsmarkt

nooit meer de volledige werkgelegenheid ook maar enigszins zullen benaderen - het zinvol is de rechten en plichten omtrent betaalde arbeid zo nadrukkelijk te stellen. Hoe Bruyn-Hundt het individuele recht op een uitkering wil financieren blijft onduidelijk. Zij noemt het afschaffen van de kostwinnerstoelagen als bron maar daarmee wilde zij ook al meer kinderopvang betalen.

De financiële consequenties van een aantal door haar gewenste veranderingen staan teveel tussen de regels of worden niet vermeld. Wel doet Bruyn-Hundt een groot aantal aanbevelingen onder andere op het

terrein van de CAO's en het onderwijs die praktisch haalbaar moeten zijn.

Tot slot komt Bruyn-Hundt tot de conclusie dat positieve actie een goed middel is om meer gelijkheid te bewerkstelligen. Onder positieve actie valt het voorrang geven aan vrouwen bij sollicitaties in allerlei varianten. De optimale allocatie van arbeid wordt hierdoor bevorderd en het maatschappelijk debat over de gelijkheid van man en vrouw wordt hierdoor op gang gebracht. De ervaring in andere landen leert wel dat resultaten van positieve actie niet snel te verwachten zijn. ■

*Esther Bijlo*

# Ambitie geeft carrières vaart.



*Wie ver wil komen in het bedrijfsleven, heeft voortdurend uitdagingen nodig. Nieuwe, afwisselende ervaringen zijn een bron van inzicht en kennis en leiden tot vooruitgang. Jonge, ambitieuze economen die snel vooruit willen komen, krijgen bij KPMG Klynveld Kraayenhof & Co., accountants daarom alle kansen.*

*Klynveld maakt deel uit van KPMG met 60.000 medewerkers in 114 landen. Een toonaangevende organisatie op het gebied van accountancy, EDP audit, organisatie- en belastingadvies.*

*Werken bij Klynveld betekent ervaring opdoen bij tal van bedrijven. Aan de moderne accountant worden daarbij steeds hogere eisen gesteld. Hij loopt voorop bij belangrijke ontwikkelingen en levert op steeds meer gebieden zwaarwegende adviezen: financieel beheer, risico-analyses, expansieplannen, internationale projecten en samenwerkingsverbanden.*

*Jonge economen worden bij Klynveld voortdurend op de proef gesteld. Door ons gecombineerde programma van studie en training-on-the-job kunnen zij zich snel onderscheiden en worden zij voorbereid op het innemen van steeds verantwoordelijker posities.*

*Ben jij op zoek naar een uitdagende omgeving waarin je snel carrière kunt maken? Bel of schrijf dan naar Louis Chr. Dell, Hoofd Werving & Selectie, Strawinskylaan 1257, 1077 XX Amsterdam, telefoonnummer 020-5461600.*

**KPMG** Klynveld Kraayenhof & Co.  
Accountants

## Jonge economen leren bij ons wat ondernemen is.