

Rostra Economica

nummer 257 | jaargang 51 | december 2005

Een periodiek van Studievereniging Sefa

Sefa



Anthony Ruys

"Als eenheid geen eenheid is die vanuit de mensen zelf komt dan is het heel verstikkend."

**Je dikste
sollicitatiebrief
ooit.**

**Schrijf je
scriptie
bij KPMG.**

Afstuderen is natuurlijk een flinke klus. Als je je afstudeerscriptie bij KPMG schrijft, dan krijg je alle begeleiding die je nodig hebt. Vanaf je keuze van het onderwerp tot en met de eindpresentatie. Bovendien heeft het resultaat nog een andere functie dan alleen afstuderen. We zien je scriptie namelijk ook als sollicitatiebrief. Na afronding van je studie maak je dus kans op een interessante baan. Meer weten over de mogelijkheden en de selectiecriteria?

Kijk op www.kpmg.nl/stages.



Interview Anthony Ruys, gepensioneerd bestuursvoorzitter van Heineken.

Als bestuursvoorzitter van de grootste exporterende bierbrouwer van Nederland kreeg hij te maken met alle aspecten van het leidinggeven in het algemeen. Het feit dat bier alcohol bevat en de maatschappij hier steeds kritischer tegenaan kijkt geeft aan het leidinggeven een ander aspect. Rostra Economica sprak met Anthony Ruys over zijn vertrek bij Heineken, netwerken van bestuurders in Nederland en alle aspecten van het zijn van topman.

**“Mad Saddam ready to attack: 45 minutes form a chemical war”
Waar zijn de massavernietigingswapens van Saddam Hoessein?**

Arno Wellens, student aan de FEE, vraagt zich af waarom de discussie over de mogelijkheid van een dergelijke aanval door Saddam Hoessein nu is verstomd. De politici die destijds voor een oorlog in Irak waren, hebben nooit kunnen bewijzen dat Saddam Hoessein inderdaad zo gevaarlijk was als toen werd voorgesteld. Hij pleit voor een nieuwe discussie en het nemen van verantwoordelijkheden van politici.

E pluribus unum

Eenheid en verdeeldheid worden vaak gezien als een koppeltje van goed en kwaad: eenheid is goed en mooi en gewenst, verdeeldheid is slecht en moet worden vermeden. Minimale reflectie brengt al aan het licht dat dit niet juist is en dat ook vaak het omgekeerde kan gelden.



Professionalization of the financial analyst within the institutional environment: are recommendations built on expert knowledge?

Predicting the unpredictable, that's in short the task of the financial analyst. Despite this apparent paradox, the analyst became an important player within the financial marketplace. An explanation based on a thesis of FEE student Andre Tol.

Veroordeeld tot vriendschap

De relatie tussen Europa en de Verenigde Staten heeft sinds de oorlog in Irak het karakter van een huwelijks crisis. Ruzies over de juistheid van de oorlog leidden in 2003 tot een ongekende vertrouwensbreuk. Een transatlantische scheiding lijkt echter geen optie, daarvoor zijn de partners te afhankelijk van elkaar.

Europe vs. the U.S.: the Euro vs. the Dollar

When talking about the relationship between Europe and the United States one automatically thinks of several things, such as the foreign exchange market. The values of the different currencies react on almost every news that comes out, almost instantly. A brief look at the current situation on the euro/dollar market and the expected developments for the near future.

En verder
Sefafont
Student in bedrijf: iBasement
Interview Ruben Koekoek

21
30
38

Eenheid of Verdeeldheid

Als iemand mij zou vragen een keuze te maken tussen eenheid en verdeeldheid, dan zou ik intuïtief kiezen voor eenheid. Zonder eenheid kom je immers nergens, op een gegeven moment moet je het met zijn allen eens zijn om ergens voor te kunnen gaan.

Eenheid wordt dan ook veelal beschouwd als een positief begrip, verdeeldheid heeft al snel een negatief karakter. De vraag is of dit altijd opgaat. Vanuit de economische markttheorie is goed te verdedigen dat verdeeldheid ook tot hele goede uitkomsten kan leiden.

In het bedrijfsleven heeft dit ook een puur economisch aspect, want als je op een bepaald moment verdeeld bent over hoe je de concurrent moet aanpakken, dan gebeurt er helemaal niets en dan wint de concurrent, zoals Anthony Ruys in het interview met Rostra Economica zegt.

Aanleiding voor het behandelen van het thema “Eenheid en Verdeeldheid” is het lustrum congres van de Sefa, die dit jaar tien jaar bestaat. Op dit congres, gehouden op 24 november, zal de focus zich richten op de transatlantische verhoudingen. Afgelopen jaren hebben zich verschillende grote botsingen tussen vooral Europa en de VS voorgedaan. Importbeperkingen aan beide kanten, overtredingen van handelsovereenkomsten en meningsverschillen over het oplossen van conflicten. Dit kwam het duidelijkst naar voren in de aanpak van de situatie in Irak. Reeds voor het uitbreken van de oorlog aldaar was er grote discussie over de vraag of er genoeg bewijsmateriaal voor het bestaan van massavernietigingswapens was om een preventieve oorlog te rechtvaardigen. De landen die toen hun medewerking weigerden te verlenen aan de oorlog, Duitsland en Frankrijk voorop, zouden nu enigszins in hun vuistje kunnen lachen: van enig spoor van welk massavernietigingswapen dan ook is geen sprake. Frappant is echter dat deze discussie snel gedoofd lijkt te zijn. Enige verantwoordelijkheid voor beslissingen van toen wordt stelselmatig ontlopen, niet in de minste plaats in Nederland. Daarom is het goed dat hier de laatste weken redelijk wat aandacht in de kranten aan is besteed en nu dus ook in Rostra Economica.

Conflicten zoals deze werpen nieuwe vragen op. Over de verhoudingen in de wereld en de

noodzaak voor verschillende landen om samen te werken. Zeker ook gezien het feit dat de Verenigde Staten in toenemende mate afhankelijk zijn van financiering van hun tekorten door het buitenland, is het opmerkelijk om te zien dat zij op vele vlakken nog steeds de lakens uitdelen in de wereld. Althans, dat is de meest gangbare opvatting. Onder druk van globalisering worden landen wel gedwongen op velerlei vlakken te gaan samenwerken. Ook al is de wereld nog steeds erg verdeeld, een zekere eenheid zal uiteindelijk wel nodig zijn om een rooskleurige toekomst voor allen te bewerkstelligen.

Eigenlijk zijn de begrippen eenheid en verdeeldheid overal op te betrekken en kwamen ze ook steeds terug in de afgelopen Rostra Economica's. Terugkijkend op vorig jaar behandelden we achtereenvolgens de Europese Unie, de sociale hervormingen in Nederland, het spanningsveld tussen economie, milieu en energie en als laatste de economie van Amsterdam. Impliciet kwam er discussie in de behandeling van deze thema's door verschillende auteurs. Als je over dit soort abstracte begrippen echt gaat nadenken, komen allerlei verschillende tegenstrijdige dingen naar boven. Dit begint al bij het definiëren van de begrippen. Eigenlijk kan je zonder goede definitie geen discussie voeren. Maar dan volgt nog de uitwerking, die, door de eigen achtergrond van mensen, ook een eigen wending krijgt. Zo creëer je als vanzelf weer verdeeldheid binnen je eigen thema.

Misschien is verdeeldheid voor de academische wereld, en dus ook voor de Rostra, wel het meest positief. Wat hebben we aan mensen die elkaar alleen maar napraten, terwijl de grootste wetenschappelijke doorbraken in deze wereld aanvankelijk veelal controversieel zijn. Vaak blijkt pas later dat ze toch van grote waarde zijn. Verdeeldheid in positieve zin stimuleert mensen om extra scherp te zijn en andere mensen te confronteren met hun denkfouten. Als ik er langer over nadenk, dan zou de conclusie wellicht moeten zijn: eerlijk uitgevochten verdeeldheid leidt uiteindelijk tot een goed gefundeerde eenheid.

Robert Kusters
Hoofdredacteur

Colofon

Hoofdredacteur
Robert Kusters
Judith Groen

Eindredacteur
Anne-Marieke Visser

Redactie
Krijn de Nood
Justin van der Bruggen
Melle Bijlsma
Stefan Vermeulen
Damien Morgenstond

Met medewerking van:
Prof. Dr. J. Hartog
Arno Wellens
André Tol

Fotografie
Tim Posthumus Meyjes

Cartoon
Arend van dam

Layout
Yvin Hei

Adreswijzigingen
Studentenadministratie
Binnengasthuisstraat 9
1012 ZA Amsterdam

Jaarabonnement
5 nummers voor 15 euro

Voor reacties, brieven en open sollicitaties is de redactie te bereiken op:
Kamer E0.02
Roetersstraat 11
1018 WB
Telefoon: 020 5254024
Email: rostra@sefa.nl

Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de redactie of de externe auteur overgenomen worden. De redactie is niet verantwoordelijk voor de inhoud van ingezonden stukken en behoudt zich het recht voor deze in te korten

Oplage
3700

Advertenties
KPMG
Ernst & Young
Deloitte
PricewaterhouseCoopers
Shell
BDO ChampsObers
ING
Booz Allen Hamilton
Amnesty International

Tarieven op aanvraag verkrijgbaar:
Ter attentie van Acquisiteur
Sefa: Marije Groot Bruinderink
Telefoon: 020 5254024
Email: externezaken@sefa.nl

Zet- en drukwerk
Thieme Media, Amsterdam

Gepensioneerd bestuursvoorzitter Heineken Anthony Ruys

tekst: Robert Kusters



foto: Tim Posthumus Meyjes

“Je moet in een sustainable maatschappij voor je verantwoordelijkheden staan.”

Sinds 1 oktober is Anthony Ruys weer een vrij man. Een half jaar eerder dan gepland droeg hij zijn taken over aan zijn opvolger. Als bestuursvoorzitter van de grootste exporterende bierbrouwer van de wereld kreeg hij te maken met alle aspecten van het leidinggeven in het algemeen. Het feit dat bier alcohol bevat en de maatschappij hier steeds kritischer tegenaan kijkt geeft aan het leidinggeven een ander aspect. Rostra Economica sprak met Anthony Ruys over zijn vertrek bij Heineken, netwerken van bestuurders in Nederland en alle aspecten van het zijn van topman.

Hoe is het om, zoals u zelf zegt, gepensioneerd bestuursvoorzitter te zijn?

‘Ik heb met grote feestelijkheden afscheid genomen, een groot intern feest, een diner met de internationale top van Heineken en Hare Majesteit heeft mij ook nog met een mooi lintje verblijd. Ja, je moet eigenlijk zeggen dat wanneer je zo goed van tevoren weet hoe je het gaat doen en wat er gaat gebeuren, dat het dan ook een hele rustige voorbereiding is op wat er daarna gaat gebeuren. Hoeveel mensen krijgen nu de gelegenheid om op hun achtenvijftigste met een mooi pensioen de totale vrijheid

aan de hand is, want in dezelfde tijd heeft die beurs precies dezelfde beweging doorgemaakt. Als je het relateert aan de redenen die erachter liggen voor Heineken, is het grootste deel van de reden, niet alles, maar het grootste deel van de reden, de dollarprijs, die weggevallen is ten opzichte van de euro. Een groot deel van de Heineken-inkomsten zijn natuurlijk dollar-gerelateerd en als het resultaat van Heineken vandaag gerekend zou worden in de dollarwaarde van drie jaar geleden, de dollarprijs, toen hij zo hoog stond en toen ik begon, dan zouden we nu ongeveer 250 miljoen dollar extra hebben. Ja,

emotionele band met dat bedrijf. Als lid van de raad van bestuur sta je midden in de maatschappij. Je doet mee, je wilt alles zien en je bent verantwoordelijk direct naar de mensen toe. Dat is een totaal andere band.’

U noemt semi-overheid, er is een hang om mensen vanuit het bedrijfsleven de politiek in te trekken, zou dat wat voor u zijn?

‘De politiek op zich trekt mij niet bijzonder, daarvoor ben ik waarschijnlijk toch iets te onrustig en te actiebereid. Ik ben ook geen lid van een politieke partij, ik lees met veel plezier de krant en daar blijft het ook bij. Maar ik heb natuurlijk wel in clubjes gezeten die de minister van Economische Zaken advies geven en ook in een andere club die de minister van Landbouw advies geeft.’

Over wat voor clubs heeft u het dan?

‘Dat zijn informele clubs, die de minister een keer in het half jaar bij elkaar roept en dan om advies vraagt. Dat is op zichzelf heel vrijblijvend, maar als daar leden van de raad van bestuur van Shell, Philips, Unilever en Heineken zitten, dan wordt er toch ook wel een beetje geluisterd. Zo kan je je ervaring gebruiken zonder dat je direct de politiek in duikt.’

U had het net al over de mogelijkheden die commissariaten kunnen bieden om een mooi netwerk op te bouwen. Vindt u dat er een netwerk bestaat van tweehonderd mensen in Nederland die alles bepalen?

‘Dat was de bekende tweehonderd van Mertens, dat begrip is inmiddels zo’n twintig jaar oud. Kijk, de samenleving hangt samen van netwerken en dat soort netwerken in een samenleving als Nederland zijn er zeker geweest. Ik denk dat het netwerk groter is inmiddels, maar dat zie je bijna in elk land. Ik heb veel te doen gehad met onderhandelingen in Spanje en het netwerk is daar precies zo. Daar kent men ook de top van de grote bedrijven en dat is een land dat vier keer zo groot is. En ik maak me sterk dat als je goed gaat kijken in de Verenigde Staten de kring niet veel groter is.’

Maar heeft u ook het idee dat er in dat soort informele clubs dingen

>

“Heineken hoort erbij en Heineken hoort er altijd bij.”

terug te krijgen. Dat is welbeschouwd een kans van één uit duizend.

Nu mag je zelf gaan bedenken hoe je het leven wilt gaan inrichten, je hoeft niet meer in de file te staan, je hoeft niet meer alle vergaderingen bij te wonen. Je kan nu keuzes gaan maken.’

Wat is de reden voor uw vroegtijdig vertrek?

‘Het kwam beter uit voor de organisatie van Heineken om een versmalling aan te brengen, waardoor de raad van bestuur van vijf naar drie leden ging. In de raad van bestuur zitten drie veertigers in de kracht van hun leven met een geweldige staat van dienst en prachtige ervaring, waaronder een gedoodverfde voorzitter en opvolger. En je hebt er twee die twee jaar van hun pensioen afzaten. Omdat je aan verscherping toe bent en het goed is voor het bedrijf hebben mijn collega en ik gezegd dat we daar niet kinderachtig over moeten doen. Als dit het goede moment is om de reorganisatie door te voeren, dan treden wij terug en geven de veertigers een kans.’

Van buitenaf werd er natuurlijk wel iets anders tegenaan gekeken?

‘Het financieel resultaat van Heineken is natuurlijk een stuk slechter als je het in absolute termen bekijkt en de aandelenprijs is behoorlijk gezakt. Als je dat relateert aan de aandelenprijs van de Nederlandse beurs dan kan je eigenlijk zeggen dat er niet zo verschrikkelijk veel

250 miljoen dollar extra winst gemaakt hebben.

Kijk, in de eerste week zet iedereen natuurlijk even zijn oortjes open, maar omdat we het heel goed hebben uitgelegd was dat ook weer snel verdwenen.

Daarna heb ik nog een half jaar rustig doorgewerkt om er voor te zorgen dat mijn opvolger goed kon inwerken. Dat is een buitengewoon goede samenwerking geweest, het is een man die ik geweldig hoog heb zitten, een dikke vriendschap.’

Heeft u nog ambities, om op zo’n niveau terug te keren?

‘Jawel, maar ik heb zeker niet de ambitie om nog een keer zo’n groot bedrijf aan te voeren, want dat doe je niet voor een jaartje. Dat doe je weer voor vijf jaar minimaal. Je gaat je dan oude kunstjes herhalen en dat moet je niet willen. Ik heb heel veel belangstelling op veel verschillende gebieden, voor kunst, voor studenten en voor een boerderij in Toscane die we aan het restaureren zijn. Een paar commissariaten hebben is fantastisch, want dan heb je het netwerk, de ervaring en staat van dienst, maar ik ga het niet dichtmetselen. Dat is iets wat misschien de vorige generatie wel deed om te laten zien dat je er meer hebt dan een ander. Als commissaris heb je een totaal andere band met een bedrijf dan als lid van de raad van bestuur. Je komt zes, zeven keer per jaar bij een vergadering, je doet een hoop leeswerk, je voelt je verantwoordelijk, maar daarmee heb je nog niet een

besproken worden die niet in de publiciteit komen, waar de burger minder vanaf weet?

'Ik denk veel minder dan vroeger. Het afstemmen van meningen over bepaalde onderwerpen zal vast en zeker plaatsvinden, maar dat vindt in elke samenleving plaats, het gebeurt ook in de voetbalclub op het achterpleintje.'

U hoeft zich niet te verdedigen...

'Nee, nou, het is ook geen verdediging, het is ook meer een kwestie van praten vanuit de realiteit, dat het op elk gebied zeker zal voorkomen.'

Terugkijkend naar uw periode bij Heineken. Wat zijn de dingen die u goed heeft gedaan?

'Waar ik denk ik een grote bijdrage aan heb kunnen leveren als ik er zelf over moet praten, wat ik liever niet doe, maar goed, dan denk ik dat ik heel veel heb kunnen doen aan het weer terugbrengen van de consument in de Heinekenfamilie, heel veel aandacht voor de jonge werknemers in ons bedrijf en heel veel aandacht voor innovatie. De BeerTender heb ik zeven jaar ondersteund, omdat ik daar ook in de beginjaren verantwoordelijk voor was. Ik heb heel veel gedaan aan acquisities, met name het gezond maken van onze Europese tak, Spanje en Italië, niet in de laatste plaats omdat ik heel veel ervaring

in die gebieden heb. Ik heb zeven jaar in Colombia gewoond, Spaans gesproken, Spaans geleerd en ik heb drie jaar in Italië gewoond, niet voor Heineken maar voor Unilever, waar ik toen werkzaam was. Feit is dat Zuid-Europa gewoon van zwaar verliesgevend tot zeer zwaar winstbijdragend is geworden in de tijd dat ik er verantwoordelijk voor was. Dus dat mag je voor een deel op mijn conto schrijven.'

Wat voor dingen had u liever anders gedaan?

'Ik denk dat je je in zo'n grote organisatie altijd verkijkt op de stroperigheid om een organisatie mee te krijgen in nieuwe ideeën. We hebben inmiddels zo'n zeventigduizend mensen in dienst en dus als je zegt dat het roer om moet, we sneller andere kanten op moeten, sneller moeten zijn met acquisities en al dat soort zaken, dan had dat altijd beter gekund.'

Ook al hebben we in de afgelopen drie jaar, in de tijd dat ik voorzitter ben geweest, 24 acquisities gedaan, meer dan ooit tevoren.

Maar de wereld om je heen gaat heel snel veranderen, hoe spelen we daar op in? De wereld om ons heen is ook veel kritischer ten opzichte van alcohol. Hoe stel je je daar als alcoholproducent op in? Dat is ook een heel belangrijk aspect. Ik denk dat ik daar

heel erg hard aan getrokken heb, vooral veel goede voorbeelden heb gevonden waarop je zou kunnen wijzen.'

Maar hoe geeft u dat vorm dan, dat?

'Alcohol is wel interessant, alcohol is goed en leuk en fijn en toegestaan, maar alcohol heeft ook zijn gevaren, dat weet iedereen. Dus ik vind dat onze werknemers, zeventigduizend stuks, eigenlijk zeventigduizend ambassadeurs zouden moeten worden van hoe het moet en niet van hoe het niet moet. Ik zal je een voorbeeld geven: onze vertegenwoordigers waar dan ook op de wereld, gaan maandagmorgen op stap en om kwart over negen maken ze hun eerste deeltje en dan waren ze altijd gewend om met de barman een borreltje te nemen. Dat is prima, want de barman gaat daarna zijn koper poetsen en onze vertegenwoordiger gaat twee winkels verder voor de volgende deal. 's Middags komt hij thuis om vijf uur en weet hij niet meer wat voor deals hij gemaakt heeft. Dat kan niet meer. Dus je moet een mentaliteitsomslag hebben, zodat de vertegenwoordiger zegt: "Beste barman, we hebben een hele goede deal gesloten en ik zou dolgraag een borreltje met je drinken maar ik kom donderdagavond even bij je langs en dan drinken we een borrel". Perfect, want dan komt hij met de taxi. Hier ligt natuurlijk wel een zekere spanning, als je aan de ene kant tegen

een vertegenwoordiger zegt dat hij zoveel mogelijk moet verkopen, maar aan de kant zegt dat het wel gevaar met zich meebrengt.'

Hoe ligt die spanning dan, er wordt uiteindelijk tenslotte gekeken naar hoeveel liter bier er verkocht wordt?

'Ja, maar pas op. Het gaat om winstgevend hectoliters bier en het gaat om winstgevend liters bier in een sustainable way. Dat betekent: niet alleen de hectoliters bier waarmee ik iemand doodziek maak en dat hij nooit meer drinkt, maar eigenlijk, de liters bier die ik nu verkoop en volgende week weer kan verkopen en dan nog eens.'

Als we bijvoorbeeld kijken naar studenten, die consumeren een redelijk grote hoeveelheid bier..

'Behoorlijk, ja. Dus moet je ook studenten zien, kunnen overtuigen op een manier waarbij ze niet benaderd worden met de ouderlijke houding van: "Gij zult niet drinken", dat is onzin. Dan zeggen ze: "Ga maar op de maan zitten". Je zult dus creatieve manieren moeten vinden om ze te herinneren aan hun eigen verantwoordelijkheid zonder dat je ze beledigend of betuttelend benadert. Als je dat kruispunt kan vinden, dan zit je goed, want dan zijn we ook sustainable bezig: Heineken hoort erbij en Heineken hoort er altijd bij. Een goed voorbeeld daarvan is een Italiaanse commercial van Heineken waarbij je vier vrienden op een terrasje ziet zitten en een van hen stoot in zijn enthousiasme een bierflesje om, waarna het bier op de grond druipt. Er ligt een labrador onder de tafel en die likt dat bier op. Na het feest stappen de heren op en wat zie je: de labrador is een blindengeleidehond en is natuurlijk zo dronken als wat. En die labrador zie je zo weglopen. Het enige wat er staat is: Denk aan je verantwoordelijkheid. Heineken. De mensen vonden het fantastisch. Er kwam zelfs iemand van Amnesty International naar me toe, die aangesteld was door Amnesty International om de politie te helpen met het aanpakken van het binge-drinking, je een slag in de rondte drinken, en die zei: "Ik wil die film hebben". Ik dacht: wat wil je er dan mee? Waarop hij zei: "Dit filmpje begrijpt jongeren en het alcoholprobleem". Toen dacht ik, nou zijn we op de goede weg.'

Dat is heel mooi, maar een logische tegenwerping is dat het gevraagd wordt vanuit de maatschappij en je moet daar wel op reageren om als bedrijf voort te kunnen blijven bestaan.

'Ja, dat is natuurlijk ook zo. Als wij door zouden gaan met wat in het verleden gewoon gebruikelijk was, dan zou je steeds vaker en in steeds meer landen in een situatie komen, zoals die al in Frankrijk bestaat, dat je geen radio- en televisiereclame meer mag maken voor alcohol. Als je geen reclame meer mag maken, kun je je product niet meer op een verstandige en creatieve manier aan de man brengen en raak je vroeg of laat ook de mogelijkheid kwijt om jezelf als premium te presenteren. Dus er is geen weg terug, er is geen alternatief, je moet in een sustainable maatschappij voor je verantwoordelijkheden staan op verschillende gebieden. Bij Heineken betekent dat te communiceren over hoe je op een verstandige manier met alcohol om gaat.'

"De Amerikaanse consument wil nu eenmaal graag the real thing hebben."

Er wordt altijd gezegd: drink met mate. Als ik naar een student kijk hoeveel biertjes kan hij of zij met mate drinken?

'Ik heb geen idee, dat moet iedere student voor zichzelf bepalen, want het is natuurlijk zo dat de één er veel gevoeliger voor is dan een ander. Als jij een keer een feestje hebt met je huisgenoten in de huiskamer van je huis en je wilt eens een keer lekker experimenteren, waarom niet. Drink zoveel als je lekker vindt. Maar als je daarna nog met zijn allen in een auto kruipt om naar de volgende discobar te gaan dan moet je godvergeten goed oppassen of met elkaar afspreken wie de Bob is. Zo eenvoudig is het.'

Jan Bletz, van financieel-management.nl, typeerde u in zijn commentaar op uw vertrek meer als een wijnrinker dan als een bierdrinker.

'Oh, ja, dat is wel vaker gezegd. De heer Heineken vroeg op de dag dat hij ging uit maken of ik in de raad van bestuur

zou komen: "Drink je eigenlijk zelf wel bier?". Ik had niet aan die vraag gedacht en aarzelde een moment. Maar, eerlijkheid duurt het langst, dus ik zei: "Jawel, op het strand, als het lekker warm is of op een receptie als er veel mensen om me heen staan, maar niet elke dag en zeker niet elk uur". Het was lang stil en ik dacht: Nou, ik heb in ieder geval een leuk gesprek gehad". En toen zei hij: "Dat is hartstikke goed, jij moet bier verkopen, dan kan je lekkere wijn drinken". En zo heb ik het ingevuld.'

U noemde eerder de nadruk op verantwoord ondernemen en een aspect daarvan is dat jullie het aantal liter water wat je nodig hebt om bier te kunnen brouwen behoorlijk naar beneden hebben geschroefd? Waar komt dat idee vandaan?

'Dat lijkt me een volstrekt goede combinatie van eigen belang en zuinig zijn met je grondstoffen. Bier bestaat voor ongeveer negentig procent uit water. Drinkwater is een schaars product met

een steeds hogere waarde, zeker in het buitenland. Dat is het eigenbelang ervan, maar er komt net zo goed bij kijken dat je op dat gebied goed kan scoren door zuinig om te gaan met drinkwater. In heel veel landen water is water waanzinnig schaars. Er zijn zelfs landen waar wij bier maken uit zeewater. En als dat zo uitkomt dan staat dat water ook ter beschikking van de lokale bevolking. Maar het is natuurlijk volstrekt in ons eigenbelang om goed om te gaan met de grondstoffen die we hebben, alles wordt steeds duurder. Een flesje van glas, is nu misschien een derde het gewicht van een glas van vijftien jaar geleden. Dat is ook een hartstikke belangrijke kostenbesparing.'

Een ander aspect dat me opviel is dat Heineken een van de grootste verschepers is van containers over de Atlantische oceaan. Als men dit vanuit maatschappelijk oogpunt bekijkt dan is het eigenlijk belachelijk dat al dat



foto: Tim Posthumus Meyjes

bier heen en weer gescheept wordt. Waarom gebeurt dat eigenlijk?

‘Dat zal ik je zeggen, dat is omdat je de Amerikanen misschien al wel vijfenzeventig jaar vertelt dat het echte product uit Nederland komt en dat echte product willen ze ook echt hebben. Daarom zijn zij bereid om er twee keer zoveel voor te betalen als voor een lokaal gebrouwen bier. Als je hiermee zou ophouden kan je de brouwerij in Nederland sluiten, want die staat ervoor. Dat is één. Vervolgens moet je in Amerika dan niet een brouwerij openen maar drie. Maar het belangrijkste verschil is dat als je het lokaal gaat brouwen de Amerikaanse concurrenten zullen zeggen: “U denkt dat het uit Europa komt? Het komt gewoon van de burens, bij die brouwerij om de hoek”. De Amerikaanse consument wil nu eenmaal graag *the real thing* hebben. En dat kan je niet leveren als je het lokaal gaat brouwen. Daar zijn trouwens ook voorbeelden van. Er is een brouwerij die

dat betreft is bier met name een product dat heel erg hangt aan de tradities van het land van herkomst. Een product dat drieduizend jaar oud is. Met ijs zou je dit wel kunnen doen. Ijsfabrikanten halen meestal hun producten uit een of twee fabrieken voor heel Europa. Ik zal niet zeggen dat we niet nog verdere synergieën kunnen bereiken, maar je zult altijd respect moeten hebben voor lokale tradities. We hebben Heineken, maar we hebben natuurlijk ook nog een heleboel andere merken, die met name gebaseerd zijn op de tradities en de schoonheid van het lokale merk.’

Is het ook de bedoeling ook die bieren in hun traditie te houden?

‘Oh gut, ja. Gezonde merken moet je ook gezonde merken laten zijn, want dat is de kracht van het opbouwen van een portfolio. Als je zou zeggen: “We hebben nu Moretti gekocht en vanaf morgen heet het Heineken”, dan denk ik dat je ongeveer

de BeerTender, die gekoeld en wel, op de kwaliteit zoals men die in de kroeg gewend is, bij de consument thuis brengt met voordelen van houdbaarheid, van temperatuur, van makkelijk vervoeren. Dat is een prachtige manier van vernieuwing in de verpakkingshoek, de enige hoek waar je vernieuwing kunt hebben. Andere dingen van vernieuwing zijn ook aan de gang maar dat zit hem meer in het proces.’

Er zijn ook andere bierbrouwers die steeds maar weer aan het zoeken zijn naar andere smaken binnen het biersegment.

‘Ja dat is waar, maar dat is, met een enkele uitzondering, een heel kort leven beschoren. Dus je hebt op zijn best iets wat een aantal jaren een klein rolletje speelt, dan zie je het weer weg zakken en dan komt er weer iets anders. We hebben ice beer gehad, we hebben dry beer gehad. De Belgen hebben natuurlijk alle mogelijke smaakjes, dat blijkt toch een heel klein segment te zijn. Bier in grote plassen, zoals in Nederland en Duitsland, verandert qua smaak heel weinig.’

Ik wil ingaan op eenheid en verdeeldheid, het thema van het lustrum van Sefa. Hoe ziet u dat in de context van een groot bedrijf als Heineken?

‘Als eenheid geen eenheid is die niet vanuit de mensen zelf komt dan is het heel verstikkend. Dan is het eenheid omdat de baas het zo zegt. Maar hoe krijg je nou voor elkaar dat mensen zich in open atmosfeer uitdrukken en de discussie aangaan en op een goed moment toch zeggen: “Die kant gaan we op en nu moeten we een beslissing nemen”, dan hoort het eenheid te zijn. Want als je op een bepaald moment verdeeld bent over hoe je de concurrent moet aanpakken, dan gebeurt er helemaal niets en dan wint de concurrent. Maar er is niets mooiers dat partijen bij elkaar brengt dan een gezamenlijke grote vijand. Dat is een eenheid die dwingt.’

Hebt u het idee dat het een open bedrijf is?

‘Ik denk dat het meer open is dan het gemiddelde bedrijf omdat we met zijn allen maar een product verkopen, dat je tenminste allemaal weet dat je in een richting werkt.’



foto: Tim Posthumus Meyjes

Als je het vergelijkt met Unilever?

‘Unilever is een bedrijf waar twee culturen samenwerken en waar non-food en food samenwerken, waar productie en marketing vechten om de eer en waar uiteindelijk in vergelijking met Heineken iets meer politiek bedreven wordt, daar ben ik van overtuigd. Niet dat dat ongezond is, want je moet. Maar ik denk dat als je het zo vraagt Heineken op dat gebied iets minder politiek is. Aan de andere kant is Heineken een bedrijf met een familiecultuur en een familiecultuur heeft zijn eigen gevaren. Paternalisme, cliëntalisme, dat zit er allemaal in en dan moet je ook hard vechten.’

Hoe gaf u invulling aan de openheid binnen Heineken?

‘Ik heb de afgelopen drie jaar in het kader van dat onderwerp elke veertien dagen met tien jonge mensen ontbeten. Mensen die dus net binnenkwamen. Ik denk dat ik met 250 man ontbeten heb, in kleine groepjes. Zij konden zien dat ik ook een persoon ben, dat ze met me konden praten. Ze konden me een e-mail sturen. Daar kregen ze ook onmiddellijk antwoord op. Dat gebeurde relatief weinig, maar ik heb ze altijd aangemoedigd. Je

loopt natuurlijk het gevaar dat de top iets heel hard roept en de studenten daarop wel zouden willen antwoorden, maar daartussen zit een hele grote kleilaag van mensen die al vijftientig jaar hetzelfde werk aan het doen zijn en waarvan je zegt: “Hoe kom je daar nou doorheen?”. Een voortdurende uitdaging.’

Een ander ding, iets wat misschien een vooroordeel is, is dat Heineken een vrij corporaal imago heeft als werkgever.

‘Ja, nu praat je een beetje over Nederland.’

Ik richt me ook even op de studenten die hier studeren...

Ja, ik ken de kreet natuurlijk. Ik ben van mening dat als je alleen maar corporale studenten binnenhaalt dat een eenheidsworst zou betekenen wat een groot risico inhoudt. Ik heb zelf ooit bij Unilever op een afdeling gezeten waar een theoloog marketing bedreef. Ik zei: “Nou, dat is tenminste een goed voorbeeld, want als je het geloof kan verkopen, dan kan je bijna alles verkopen.”

Daarbij moet ik je erop wijzen, dat we zeventigduizend werknemers hebben, dat er minder dan vijfduizend uit Nederland

komen, dat we dus per jaar van de universiteit niet verschrikkelijk veel meer dan 30 à 40 man aannemen en dat die ook uit Wageningen, Rotterdam, Groningen en Amsterdam en zelfs nog eentje uit Utrecht (Anthony Ruys, red.)’

Hoeveel tijd en moeite stoppen jullie in een acquisitie van een bedrijf? Kijken jullie heel erg naar de structuur van een bedrijf en of het makkelijk in te passen is?

‘Kijk, een acquisitie doen op zichzelf, als je een grote zak met geld hebt is niet zo moeilijk. De uitdaging die komt pas op het moment dat je iets gekocht hebt, wat ga je er dan mee doen. Je weet hoeveel er daarvan mislukken. Ik denk dat er bij Heineken relatief weinig mislukt omdat we ons terdege voorbereiden, omdat we de markt zo goed kennen. Er is geen biermarkt in de wereld of wij kennen hem vrij behoorlijk. De acquisitie lukt vervolgens alleen omdat je ontzettend veel energie stopt in het zo snel mogelijk daar voet op de grond krijgen en met behoud van de lokale cultuur er toch een Heinekenbedrijf van maken. Dat is een hele uitdaging.’

Dan kunnen we mooi gelijk doorgaan naar wat vragen over het zijn van topman. Hoeveel tijd, hoeveel uur besteedde u eraan? Hoeveel daarvan reisde u?

‘Ik denk dat ik zo’n dertig procent van mijn tijd aan het reizen was, ook in het weekend. Je moet vaak naar plaatsen waar je dan maandag begint, dan ben je zondagavond al weg. Verder staat je agenda voor honderd procent vast. Ik denk dat je anderhalf jaar van tevoren weet wat er gaat gebeuren en dat je een half jaar van tevoren bijna je agenda vol hebt, inclusief de avond. Dat betekent dus schipperen over hoe je met vakantie en familie omgaat. Godzijdank heb ik een familie die mij daar erg in ondersteunde, die dat kende en met mij samen in Colombia had gewoond. Ik heb het zelf altijd als een bijzonder voorrecht ervaren om al op vroege leeftijd een mobiele telefoon in mijn zak te hebben. Dus ik was altijd honderd procent beschikbaar als een van mijn familieleden opbelde, dat wel.’

En viceversa, als u met uw familie bent, bent u dan ook honderd

>

“Als ik naar een receptie ga voor het bedrijf is dat dan werken of is dat vrije tijd?”

in het verleden een prachtige naam had, Lowenbrau. Toen zijn ze het lokaal gaan brouwen en bestaat het product bijna niet meer in Amerika.

Je hebt dus inderdaad dus een extra aan transport, maar je hebt ook een meerwaardebeleving in de landen waar het gedronken wordt. Wat we ermee winnen om het echte bier te importeren is een veel hogere marge. En als we het lokaal zouden brouwen dan zou het voordeel wat je daarmee behaalt nooit op kunnen wegen tegen de afname van je marge. Dus het verplaatsen van de productie naar Amerika gaat nooit gebeuren.’

Maar als je bijvoorbeeld naar andere takken kijkt: Nike maakt al zijn schoenen in Azië.

‘Je gaat toch Nike niet vergelijken met bier? Ga je mond spoelen.’

Er zijn natuurlijk merken met een bepaald karakter en traditie die wel hun productie verplaatst hebben.

‘Maar de traditie van een product als bier is veel sterker dan de traditie die hangt aan *durables* zoals sportschoenen. Wat

precies terug krijgt wat het marktaandeel van Heineken in die markt zou zijn en de rest raak je gewoon kwijt.’

Marketing staat bij Heineken in een hoog vaandel. Wat houdt marketing volgens u in? Hoe vult u dat in bij Heineken?

‘Marketing is creativiteit, dat is niet noodzakelijkerwijs wetenschap. Marketing is consistentie, dat is misschien wel meer psychologie dan iets anders. Marketing is ook verpakkingdeskundigheid, dat heeft meer met *designing* te maken dan met marketingkennis. Dus ik denk dat marketing het samenbrengen is van een heel aantal bronnen van kennis en wetenschap. Bier is natuurlijk een heel traditioneel product. Dat betekent dat je niet moet denken dat je met bier kan vernieuwen aan het product zelf, die fase is uitgewerkt.

Als je dus niets aan het product kan doen, kan je wel veel doen aan de verpakking of aan de manier hoe het bij de consument aankomt. Eerst alleen in de kroeg, toen met kratten en flesjes bij de consument thuis. En nu hebben we

procent beschikbaar?

'Ja, als er werkelijk problemen zijn, dan ben ik beschikbaar, daarvoor ben je nu eenmaal verantwoordelijk, maar het kan wel zijn dat je zegt: "Luister, ik ben bereikbaar, maar ondertussen gun me mijn rust ook".'

Kunt u een schatting maken van hoeveel u per week ongeveer werkt?

'Laat ik je wat vragen, als ik naar een receptie ga voor het bedrijf is dat dan werken of is dat vrije tijd?'

Laat ik het omdraaien, hoeveel vrije tijd heeft u dan?

'Je hebt misschien wel anderhalf of twee avonden voor jezelf, dan reken ik het weekend al mee, maar dan vergeet je dat er dan altijd nog de druk is van die stapel post die ligt te wachten en die ook bekeken moet worden. Dus, eigenlijk, ik beschouwde meestal de zaterdag als mijn vrijheid, zondagmiddag zat ik al weer te lezen, zondagavond was je vaak al weer op reis. Dus wat dat betreft, reken maar uit.'

Maar een zaterdag sporten...

'Ik zwem elke dag., ik begin elke dag met zwemmen, ik heb vanmorgen om half zeven gezwommen, nou lieg ik, ik ben gepensioneerd, ik heb om half acht gezwommen. Dat is de sport die ik doe en ik jaag veel. En als je werkelijk wat wilt

en dan mee ging. Met al dat soort zaken bij elkaar kan ik de verdeling niet goed aangeven, want als ik een hele gezellige receptie voor het bedrijf heb dan vind ik het ook best. Dat is ook ontspannend en dan ben je op weg naar huis en heb je misschien nog tijd om in de auto wat stukken door te lezen en te bellen. Ben je dan eindeloos aan het werk geweest of heb je dan gewoon tijd voor jezelf? Maar het streven om meer tijd voor jezelf te hebben en dus meer vrijheid te hebben, dat is misschien nog wel het belangrijkste, dat je na twaalf jaar druk van de agenda, druk van die post die daar ligt te wachten, druk ook van de verantwoordelijkheid, dat je dus op mijn leeftijd de gelegenheid krijgt om te genieten van het concept van *freedom regained* is niet zo gek. Mijn chauffeur zei tegen mij dat ik op een inburgeringscursus moet en daar had hij wel een beetje gelijk in. Je wordt zo beschermd.'

Er zijn heel veel studenten die...

'Graag directeur willen worden?'

Ja, ook. Maar die met het dilemma zitten of ze echt carrière willen maken en op wat voor manier ze carrière willen maken.

'Daar heb ik een hele duidelijke boodschap over. Ik denk dat als je carrière wilt maken om directeur te worden, je grote kans loopt om je hele leven lang teleurgesteld

en moet je eigenlijk een andere werkgever zoeken. Als je de mensen vertrouwt die je de kansen geven en je maximaal aan het leren bent, dan kan je alleen maar verrast worden, tenminste dan is de uitdaging aan jou. Dat zijn de twee belangrijkste vragen.'

U geeft aan dat uw hele leven is vervlochten met het werk wat u doet.

'Dat is altijd een knellende vraag voor iedereen die op dit niveau werkt, maar het hangt er ook vanaf hoeveel je eronder lijdt. Heb je er slapeloze nachten van? Dan moet je er gauw mee ophouden. Dat heb ik nooit gehad. Ik heb het dragen van verantwoordelijkheid, het delen van ervaring en vooral werken met een fantastisch team altijd als bijzonder plezierig ervaren, zeker bij Heineken. Ik heb bij Unilever twintig jaar plezier gehad, ik heb bij Heineken twaalf jaar plezier gehad, ik vraag me zo nu en dan weleens af waar ik dat geluk aan heb verdiend.' RE



foto: Tim Posthumus Meyjes

te zijn. Ik denk dat je carrière moet maken om maximaal te leren, want leren is leuk, leren is nieuwe ervaringen, leren is wijsheid opdoen. Dus elke keer als je een baan aangeboden krijgt, hetzij binnen het bedrijf hetzij buiten het bedrijf, heb ik altijd mensen, ook mijn eigen mensen, aangeraden om te denken aan twee dingen: is de uitdaging voor jou maximaal leren? Als het antwoord daarop 'ja' is dan is dat een goede zaak, als het antwoord 'nee' is moet je om een andere kans wachten. Maar daarnaast moet je een andere vraag stellen: vertrouwt je de mensen die je de kans geven? Als je de mensen niet vertrouwt die je de kansen geven, werk je bij de verkeerde werkgever

“Als eenheid geen eenheid is die vanuit de mensen zelf komt dan is het heel verstikkend.”

weten over sporten dan zeg ik: ik loop ontzettend veel met koffers in mijn hand op vliegvelden.'

... of bijvoorbeeld een Peter Bakker van TPG die zegt: "Ik werk me door de week helemaal kapot en het weekend is voor mijn familie."

'Dat streven heb ik net zo hard, maar door het reizen komt dat toch onder druk, omdat je vaak in hele spannende acquisitieperiodes zit. Dat wacht niet in een weekend. Dat gaat gewoon door. Dus je zet je volledig in, maar ik heb dat nooit als een straf ervaren, omdat het allemaal door elkaar liep, mijn familie er ook goed tegen kon en omdat mijn vrouw zo nu

Ben je iemand die álles uitzoekt?

Dan moet je hier eens induiken.

Aan het eind van je studie kan het ontdekken opnieuw beginnen; bij Deloitte, een van de grootste financieel-zakelijke dienstverleners in Nederland. Wereldwijd inspireren zo'n 120.000 Deloitte collega's elkaar. En al net zo inspirerend zijn de opdrachtgevers; van grote lokale ondernemingen tot internationals, overheden en beursfondsen. Het open werkklimaat bij Deloitte, gericht op groeien en beter worden, biedt alles om je carrière snel in beweging te brengen.

Meer weten?

Beschik je over een gezonde dosis nieuwsgierigheid en ben je ambitieus genoeg? Denk je dat je iets kunt toevoegen aan onze organisatie? Bel dan met Irene Lammerts, recruiter Audit, (020) 582 45 44, e-mail: Ilammerts@deloitte.nl Of kijk op www.deloitte.nl



Deloitte.

Accountants • Belastingadviseurs • Consultants • Financieel Adviseurs •

“Mad Saddam ready to attack: 45 minutes from a chemical war”

Waar zijn de massavernietigingswapens van Saddam Hoessein?

In 2002 en 2003 werd het nieuws beheerst door de angstaanjagende inlichtingen dat de in het nauw gedreven dictator Saddam Hoessein van Irak een aanval zou plegen op het Westen, misschien zelfs met kernwapens. Arno Wellens, student aan de FEE, vraagt zich af waarom de discussie over de mogelijkheid van een dergelijke aanval door Saddam Hoessein nu is verstomd. De politici die destijds voor een oorlog in Irak waren, hebben nooit kunnen bewijzen dat Saddam Hoessein inderdaad zo gevaarlijk was als toen werd voorgesteld. Volgens Arno moet er onderzocht worden of Nederland niet mee heeft gedaan aan een zinloze oorlog. Als dat wel het geval is, dan kan dat in het democratische Nederland volgens hem niet zonder politieke gevolgen blijven.

tekst: Arno Wellens

Sinds een paar maanden heeft Nederland een nieuwe minister van Bestuurlijke Vernieuwing, de heer Pechtold. In verschillende interviews heeft hij aangegeven dat hij het moeilijk vindt om met de Haagse cultuur om te gaan. Een van de punten waar hij tegen aanloopt is de automatische overeenkomst tussen partijen en kabinetsleden om nooit tegen het regeerakkoord en het kabinetsbeleid in te gaan. In de praktijk betekent dit dat het niet uitmaakt welke minister je een beleidsvraag stelt: elke minister zal hetzelfde antwoord geven, het kabinet heeft één visie die door iedereen wordt uitgedragen. Minister Pechtold verbaasde zich hierover: in een ministersploeg zitten meerdere mensen, dus er zullen vast verschillende opvattingen zijn. Een minister moet dan het recht hebben om deze afwijkende mening kenbaar te maken aan het publiek, zo betoogde de heer Pechtold in het discussieprogramma van Barend en van Dorp, in de uitzending van woensdag 5 oktober 2005.

Het duurde niet lang voordat een van zijn collega-ministers gehoor gaf aan zijn oproep. Sterker nog, eerder op die dag

verklaarde minister Bot van Buitenlandse zaken dat de oorlog in Irak misschien niet verstandig was geweest. Een opvallende uitspraak, aangezien het kabinet achteraf nooit aan de eerder genomen beslissing, om de Amerikaanse inval in 2003 te steunen, heeft getwijfeld. De twijfel heeft echter niet lang geduurd. Na de aanvan-

Type	Definitie	Voorbeeld	
Conventioneel	Wapens die gebruik maken van enige vorm van explosief	Geweer, tankgranaat, explosieve bom	
Onconventioneel	Nucleair	Kernwapens gebaseerd op nucleaire reactie	Atoombommen, waterstofbommen
	Chemisch	Niet explosieve, chemische stoffen die mensen buiten gevecht stellen, verwonden of doden	Mosterdgas, zenuwgas
	Biologisch	Besmettelijke schimmels, bacteriën, virussen of giftige stoffen die mensen of andere organismen (dodelijk) ziek maken	Botulinum, anthrax, ebola, pest

De definities van conventionele en onconventionele wapens volgens de Winkler Prins Encyclopedie. Dit onderscheid is van belang, omdat enkel het bezit van onconventionele wapens (WMD) verboden was voor Saddam Hoessein en dit ook voor andere landen niet zonder meer mogelijk is. Elk land mag geweren en tanks bezitten, maar voor bijvoorbeeld kernwapens bestaat het zogeheten non-proliferatieverdrag om de verdere verspreiding ervan te voorkomen.

kelijke commotie die ontstond, besloot minister Bot zijn uitspraken te nuanceren. Deze kwestie werd een storm in een glas water en op het Haagse Binnenhof ging men weer over tot de orde van de dag. De afspraak om de eenheid binnen het kabinet te handhaven leek sterker te zijn dan de persoonlijke gedachtegang van een minister van Buitenlandse Zaken. Omdat het kabinet nu weer unaniem één mening uitspreekt (de inval in Irak was niet onverstandig) lijkt de kwestie van de opstandige minister weer vergeten. Wat mij bezig houdt is een hele andere vraag: had minister Bot niet groot gelijk om zijn twijfel uit te spreken?

Even een korte recap: George Bush, president van de VS, beschuldigde vanaf 2002 Saddam Hoessein, dictator van Irak, van het bezit van Weapons of Mass Destruction (WMD). Hieronder vallen chemische, biologische en nucleaire wapens. Dit was hem niet toegestaan volgens VN-resoluties die hem waren opgelegd na de door hem verloren eerste Golfoorlog, begin jaren '90. Bush, gesteund door premier Blair

van het Verenigd Koninkrijk, verklaarde tegen de zin van de Verenigde Naties (VN) de oorlog aan Irak, ondanks een golf van protesten in het binnen- en buitenland. Nederland steunt de oorlog politiek, maar niet militair. Dit betekent dat Nederland wel voor de oorlog is, maar geen troepen zal leveren. De oorlog is een klinkende overwinning voor de Amerikanen en Britten, en na een jaar wordt ook Saddam Hoessein zelf gearresteerd. Na de overwinning stuurt Nederland militairen die de Britse bezetters van het Zuiden van het Irak ontlasten en helpen bij de wederopbouw. Ondanks de bezetting worden er geen WMD gevonden in Irak, waardoor er twijfel ontstaat over het bestaan ervan.

De oorlog in Irak werd dus vooral gelegitimeerd door de mogelijkheid van een aanval met WMD door een dictator in het nauw. De regeringen in Londen en Washington waren er van overtuigd dat Saddam Hoessein over deze wapens beschikte, en dat hij ze binnen 45 minuten kon inzetten. Dit werd de ‘45-minutes claim’ genoemd en vormde een centraal punt binnen de discussie over de noodzaak van de oorlog in Irak. Immers, als Saddam Hoessein zo weinig tijd nodig zou hebben om een buurland, of zelfs een Westers land met WMD te kunnen aanvallen, dan was een preventieve aanval op zeer korte termijn geboden. In de aanloop naar de oorlog werden we regelmatig bang gemaakt met het beeld van een gevaarlijke Saddam Hoessein, die op het punt stond de wereld te vernietigen. Het Engelse Star Newspaper, bijvoorbeeld, had op 25 september 2002 de volgende kop bij het hoofdartikel: “Mad Saddam ready to attack: 45 minutes from a chemical war”. Zoals gezegd, de oorlog brak uit, maar de WMD werden nooit gebruikt of gevonden. Wat wel volgde was een merkwaardige discussie over de 45 minutes claim.

Een belangrijke adviseur van de regering Blair, David Kelly, gaf in 2003 signalen af in de media dat hij al voor de oorlog zelf twijfelde over de geldigheid van de claim. Saddam Hoessein zou helemaal niet over de technologie beschikken om een dergelijk wapen te kunnen maken en gebruiken. Wat hierna volgde was een werkelijke soap met een bizar einde. Op 29 mei 2005 kwam de BBC met een uitzending waarin werd gesteld dat de inlichtingen, die



Amerikaanse tanks vuren in de woestijn. Volgens de Amerikanen is er niet een tank verloren tijdens de vijandelikheden. (Foto: VS 3e infanterie divisie)

werden gebruikt om de inval te rechtvaardigen, ‘sexed-up’ waren door Blair, om zo een zinloze oorlog te kunnen starten. De hoofdredacteur van de BBC, Andrew Gilligan, zou deze informatie gekregen hebben van Kelly. In de woordenstrijd die volgde tussen Blair en de BBC voelde Kelly zich zo bekneld dat hij zelfmoord pleegde. Om de zaak uit te zoeken werd Lord Hutton gevraagd, een Brit van onbesproken reputatie die bekend was als jurist in Noord-Ierland, en als rechter van de Britse Hoge Raad. Zijn conclusie was dat de beschuldigingen

was gestart met alle politieke gevolgen van dien. Echter, als hij zou verklaren dat alle informatie over de dreiging van Saddam juist was, dan kon hij onmogelijk uitleggen waarom er dan geen enkele vorm van bewijs van aanwezigheid van WMD in Irak was gevonden.

De oplossing voor dit probleem vond Blair op 4 februari 2004. In een debat over het Hutton rapport in het Britse Lagerhuis maakte Blair in het genoemde dilemma een spagaat die volstrekt ongeloofwaardig

Deze nuance was Blair ontgaan.

van de BBC onterecht waren: niets wees erop dat Blair inlichtingen verdraaide of Kelly onder druk zette om een oorlog te rechtvaardigen. Case closed, zou men zeggen.

In de nasleep van deze zaak gebeurde er iets merkwaardigs. Ondanks de vrijspreek door Hutton zat Blair in een lastig parket, omdat er nog steeds geen WMD in Irak waren gevonden. Parlementariërs van de oppositie maar ook van zijn eigen partij wilden daarom een onderzoek naar de geldigheid van de 45 minutes claim. Blair had nu een dilemma. Als hij zou erkennen dat de 45 minutes claim overtrokken was, dan zou hij toegeven dat hij een zinloze oorlog

is, maar hem toch vrij pleitte. Hij stelde nogmaals dat de 45 minutes claim terecht was en dat hij geen zinloze oorlog was gestart. Maar hij gaf wel toe dat hij een klein foutje had gemaakt. Uit de geheime inlichtingen die hij kreeg, bleek al lang voor de oorlog dat de 45 minutes claim alleen maar betrekking had op standaard (conventionele) munitie, en helemaal niet op WMD. Met andere woorden: het was de militaire inlichtingendienst al voor de oorlog duidelijk dat Saddam Hoessein binnen 45 minuten een wapen, zeg een oude tank, een granaat kon laten afvuren, maar dat hij nooit in staat zou zijn om daadwerkelijk WMD in te zetten. Deze nuance was Blair ontgaan. >

Wat Blair hier eigenlijk mee zegt is, naar mijn mening, het volgende: ja, ik ben me ervan bewust dat Irak binnen 45 minuten en wapen kan afvuren. Omdat er een lange discussie over WMD gaande is, neem ik aan dat Saddam dus binnen 45 minuten een chemisch of biologisch wapen, of zelfs een kernwapen kan afvuren. Dat de 45 minutes claim helemaal niet over WMD ging is me vandaag, op 4 februari 2004, pas duidelijk geworden. Ik heb in aanloop naar de oorlog urenlang gesproken met het hoofd van de inlichtingendienst, de MI-6, de bezorgde parlementariër Cook, en bevelhebber Maarschalk Brian Burridge. Iedereen had voor de oorlog allang door dat de 45 minutes claim helemaal geen betrekking had op WMD, behalve ik, de Minister-President. Nu is het me wel duidelijk. Maar omdat de oorlog toch al is begonnen, en we Irak niet ineens aan haar lot over moeten laten, heeft deze discussie over de noodzaak van de oorlog geen waarde meer.

Hoewel ik geen militair expert ben, durf ik te beweren dat deze verklaring van Blair volstrekt ongeloofwaardig is. Een land dat

45.000 militairen moet voorbereiden op een oorlog, zal er toch van op ze hoogte zijn waarom er oorlog wordt gevoerd, en met welke risico's de militairen te maken zullen krijgen? Dat hier een misverstand bestaat tussen een premier en een topmilitair over de reden waarom de oorlog ook alweer voorbereid moest worden, getuigt toch van onprofessionalisme dat je op zo een hoog niveau niet zou mogen tegenkomen. Het vreemde is ook dat niemand, geen kritische burger, journalist of parlementariër, er nog over valt. Blair geeft een ongeloofwaardige verklaring over zoiets belangrijks als de noodzaak om een oorlog te starten, maar komt er mee weg.

Toch bleek deze verklaring afdoende voor het kritische Britse Lagerhuis. De discussie werd afgesloten, Blair mocht blijven en de vraag of Saddam wel of niet over WMD beschikte werd minder belangrijk. De discussie verschoof zich nu naar de vraag of Irak bezet moest blijven, aangezien snelle terugtrekking zou kunnen leiden tot een ineenstorting van het land. Tot op de dag van vandaag is er een omvangrijke Britse bezettingsmacht aanwezig in Irak.

In Nederland speelt deze discussie in mindere mate, enerzijds omdat Nederland zich sinds maart 2005 geheel heeft teruggetrokken uit Irak, en anderzijds omdat Nederland niet meedeed aan de aanvalsoorlog. Toen de vijandelijkheden in 2003 voorbij waren, bezette Nederland een provincie die reeds door de Britten was bezet. Nederland steunde de aanvalsoorlog zelf wel politiek, maar niet militair.

Toch ontkomt Nederland ook niet aan een grondige discussie over de rechtvaardiging van de oorlog en wel om twee redenen. Hoewel wij de oorlog enkel politiek steunden, was ook dat een verkeerde beslissing als de oorlog op zichzelf onnodig was (lees: als Irak geen WMD had). Ten tweede, Nederland heeft niet aan de oorlog, maar wel aan de bezetting meegedaan, hetgeen zeer uitdrukkelijk tegen de wens van de VN was. In de bezetting die volgde hebben Nederlanders slachtoffers gemaakt en zijn er onder de Nederlanders ook slachtoffers gevallen. Voor alle duidelijkheid: ik heb niets dan lof voor de Nederlandse militairen die in Irak hebben gediend, zij hebben naar eer en geweten

hun werk gedaan. Maar als de oorlog, die leidde tot noodzaak van bezetting, dus niet legitiem was, dan heeft Nederland zonder dringende reden een uitspraak van de VN genegeerd. Dit is dus een politiek en geen militair probleem, maar het is wel een ernstig probleem.

De truc van Tony Blair (bij de verklaring over de 45 minuten blijven, maar de aandacht afleiden naar de toekomst van Irak) wordt ook in Nederland toegepast. Zo was het CDA voor de oorlog in 2003, ondanks een grote weerstand onder de Nederlandse bevolking. Ook CDA'er Camiel Eurlings deed destijds mee met het gebruik van de 45 minutes-claim om een oorlog te rechtvaardigen. In het programma Buitenhof beweerde hij stellig dat Irak inderdaad binnen 45 minuten een niet-conventioneel wapen zou kunnen inzetten. De dreiging was zelfs zo serieus dat Nederland patriot luchtafweer-raketten naar Turkije stuurde, om dat land te beschermen tegen een aanval van Irak (die dus nooit kwam).

Nu duidelijk is dat Saddam niet over deze wapens beschikt, blijkt niemand van de mensen, die destijds voor de oorlog waren, bereid te zijn om zijn eigen ongelijk aan te geven. Het CDA geeft in haar programma en standpunten aan dat de partij gelukkig is dat een wrede dictator uit het zadel is geholpen, en dat er kan worden gewerkt aan de toekomst van het land. Er wordt met geen woord gerept over de dreiging die richting de Nederlandse bevolking werd uitgesproken, waarvan we nu moeten constateren dat die er niet was. Camiel Eurlings heeft niet aangegeven waarom de dreiging die toen bestond nu niet meer relevant is. Als er al een CDA'er is die openlijk twijfelt over de oorlog, zoals de heer Bot, wordt die meteen door zijn CDA premier teruggefloten.

Het getal van 45 minuten heeft mij aan het denken gezet. Als je zulke specifieke informatie hebt over een dreiging (dit wapen kan binnen 45 minuten afgeschoten worden, en het kan West-Europa raken vanaf Irak), dan kan het toch niet anders dan dat je weet wat voor wapen het is, waar het zich bevindt en of het gevechtsklaar is? Mijn vraag aan voorstanders van de oorlog, zoals Camiel Eurlings, is dan ook: welk wapen vormde dan precies de 45-minuten dreiging van Saddam Hoessein? Waarom

was u er zo zeker van dat Saddam Hoessein erover kon beschikken? Was dat op basis van beelden van spionagesatellieten, waarop het wapen zichtbaar was op een geheime locatie in Irak? Als dat laatste het geval was, waarom kon het dan niet simpelweg worden opgespoord nadat het hele land werd bezet? Is het simpele feit, dat er geen enkel bewijs voor bezit van WMD door Saddam Hoessein gevonden is, geen reden om aan te nemen dat de inval in Irak dus niet nodig was? Ik begrijp dat de regering geen gevoelige militaire informatie wil delen met burgers, maar is het niet erg vreemd dat zelfs de Amerikanen, die zelf voorstander waren van de inval, geen bewijs voor het bestaan van WMD konden vinden?

Een tweede kwestie rond de oorlog in Irak, naast de legitimiteit, is de rampzalige situatie die nu in het land zichtbaar is. Er gaat geen dag voorbij zonder dat we beelden op het journaal zien van aanslagen waarbij grote aantallen burgerslachtoffers onder de Irakese bevolking vallen. De terroristen die hiervoor verantwoordelijk zijn hadden onder Saddam Hoessein geen kans: de uitbarsting van geweld vond pas plaats na de omverwerping van het oude regime. Naar mijn mening zijn we hier getuige van een wel erg grimmige tegenstelling. In de oorlog tegen het terrorisme werd de bevolking van Irak bevrijd van een wrede dictator. Een resultaat van deze bevrijding is wel dat de gewone Irakees nu wordt geteisterd door een vorm van terrorisme die hij eerst niet kende.

Hoewel de daders van deze aanslagen geen Amerikanen of Britten zijn, denk ik toch dat de Amerikaanse en Britse regering, en daarmee ook de Nederlandse, niet vrijuit gaan in deze kwestie. Nog voordat de oorlog startte, is geweest op het gevaar van een bezetting van Irak door een te kleine troepenmacht. Als een bezettingsmacht te klein is, is ze niet in staat om alle taken die daar bij horen uit te voeren, zoals het zuiveren van het land van rebellen, het uitvoeren van politietaken en het bewaken van de grenzen. Een land als Irak zou daarom bezet moeten worden door een macht van minimaal 300.000 man aan grondtroepen. Het is belangrijk dat deze militaire macht bestaat uit minimaal dit aantal grondtroepen, los van ander militair personeel zoals piloten van straaljagers.

Immers, een piloot van een F-16 is niet in staat om een patrouille uit te voeren in een onrustige wijk van Bagdad. Omdat grondtroepen ondersteuning nodig hebben van onder meer logistieke eenheden, zou de totale bezettingsmacht dus een veelvoud moeten zijn van het genoemde aantal.

Deze wijsheid komt niet van mezelf, want als medewerker accountancy heb ik geen verstand van militaire zaken. Dit advies komt van twee (inmiddels voormalige) 4-sterren generaals van het Amerikaanse leger. De eerste is generaal Zinni, commandant van alle Amerikaanse strijdkrachten in het Midden-Oosten van 1997 tot 2000. Zijn voorganger is Norman Swarzkopf, zijn opvolger Tommy Franks. Hij is bij George Bush in ongenade gevallen door zijn kritiek op de strategie van de aanvallers in de Irak-oorlog. Het geweld dat losbarstte na de inval zou geen verrassing mogen zijn voor George Bush, gezien de verkeerde strategie en het geringe troepenaantal. Op dit moment zijn er geen 300.000 maar slechts ruim 170.000 buitenlandse militairen in Irak, hun herkomst staat in het overzicht hieronder. Dit zijn er dus te weinig volgens Zinni.

Land	Aanwezig bij aanval?	Sterkte
VS	Ja	150.000
UK	Ja	8.000
Zuid Korea	Nee	3.600
Italië	Nee	3.085
Polen	Nee	1.700
Oekraïne	Nee	1.600
Nederland	Nee	1.400
Georgië	Nee	898
Roemenië	Nee	730
Japan	Nee	550
Denemarken	Nee	496
Bulgarië	Nee	450
Australië	Nee	400
Moldova	Nee	12
Noorwegen	Nee	10
Totaal		172.931

De troepensterkte per land op 15 maart 2005, vlak voor het vertrek van de 1400 Nederlanders

De tweede generaal is Eric Shinseki, stafchef van de Amerikaanse strijdkrachten tot 2003. Hij is dus een opvolger van Colin Powell, die ten tijde van de inval de Amerikaanse minister van Buitenlandse Zaken was. Ook Eric Shinseki had scherpe kritiek op de strategie van de Amerikanen, en >



Een Amerikaan kijkt toe als een standbeeld van Saddam Hoessein in Bagdad wordt neergehaald (Foto: CNN)

viel vooral over het beperkte aantal troepen dat het land na de inval zou bezetten. Ook Eric Shinseki is bedankt voor zijn diensten: in 2003 werd hij gedwongen met pensioen gestuurd.

Het advies van deze twee experts is tijdens de voorbereiding van de oorlog dus in de wind geslagen. Ook Nederland heeft hun advies naast zich neergelegd. Nederland heeft nooit meer dan 1.400 militairen in Irak gehad. Dit aantal is veel te laag om een echte bijdrage te kunnen leveren, omdat dit aantal de kloof tussen 170.000 en 300.000 niet eens bij benadering kan overbruggen. Er zijn dus Nederlanders uitgestuurd naar een conflict waarin ze niet in staat waren om een bijdrage te leveren en waarin ze niet veilig konden werken. Immers, als de Nederlanders deel

Dit laatste is een van de uitgangspunten van Nederland bij deelname aan vredesmissies: de strijdende partijen moeten vragen om vrede en de militairen moeten veilig kunnen werken.

Mijn vraag aan minister Kamp van Defensie is dan ook: heeft u niet willens en wetens militairen naar een gebied gestuurd waarin ze nooit veilig konden werken, terwijl dit wel een voorwaarde is voor Nederlandse deelname aan een vredesmissie?

Ik ben in principe niet tegen preventieve oorlogen om bevolkingen van dictatuur te bevrijden, integendeel. Naar mijn mening is het dan wel noodzakelijk dat er een goede strategie aan ten grondslag ligt. Daaronder valt een voldoende grote bezettingsmacht, maar ook acceptatie van

andere, Islamitische landen, zoals Egypte, Pakistan, Bangladesh en verschillende landen op het Arabisch Schiereiland (niet Saudi-Arabië) die over grote aantallen militairen beschikken die ook nog eens de taal van de Iraki's spreken of hun religie delen.

Door de inval in Irak door de Amerikanen en Britten heeft een Arabisch/Islamitisch alternatief, diplomatiek of militair, nooit een kans gekregen. In plaats daarvan is er de chaos waarvan we elke avond op het nieuws de gevolgen zien.

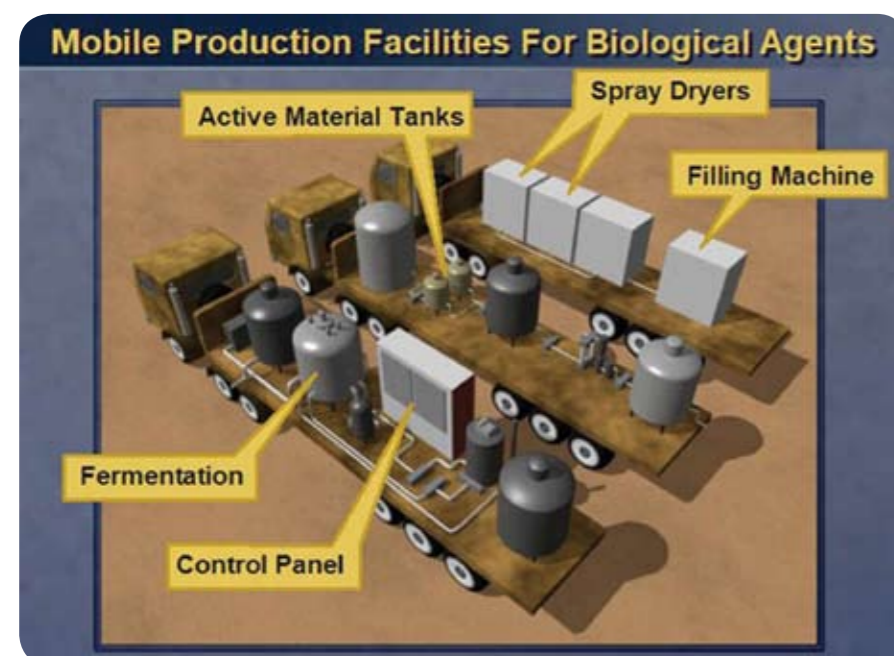
Naar mijn mening laat een goede politicus de toekomst afhangen van de beslissingen die hij/zij maakte in het verleden. Wie faalt, stapt op. Colin Powell heeft zijn verantwoordelijkheid genomen als politicus. Bij de herverkiezing van president Bush in 2004 keerde hij niet meer terug als minister van Buitenlandse Zaken. Hij heeft aangegeven dat hij zich de zaak Irak persoonlijk aantrekt. Daarmee heeft hij zijn verantwoordelijkheid genomen voor een militair debacle, dat eigenlijk niet te rechtvaardigen was. Zouden sommige Britse en Nederlandse politici niet hetzelfde moeten doen? **RE**

Zouden sommige Britse en Nederlandse politici niet hetzelfde moeten doen?

uitmaakten van een multinationale macht die wel voldoende groot was, hadden ze kunnen opereren in een land waarin de grenzen wel afdoende bewaakt werden en de veiligheid gewaarborgd kon worden.

die bezettingsmacht door de bevolking. Gezien de problematische relatie tussen de Amerikanen en de Arabieren was het wellicht beter dat niet Amerika, maar een ander land de bezetting zou leiden. Er zijn

Een mobiele fabriek van Saddam Hoessein voor de productie van Biologische wapens. Colin Powell presenteerde dit bewijs tijdens een vergadering van de VN Veiligheidsraad over de noodzaak van een inval in Irak. Een dergelijke mobiele fabriek is nooit gevonden. (Foto: overheidssite van de VS)



Bronvermelding

Naast genoemde literatuur heb ik gebruik gemaakt van de nieuwsdossiers van nieuwsdossiers van de BBC, CNN, the Guardian, CBS en ABC nieuws. Op verzoek kan dit overzicht per e-mail worden toegezonden.

Return to an Address of the Honourable the House of Commons dated 14th July 2004 for the Review of Intelligence on Weapons of Mass Destruction: Report of a Committee of Privy Counsellors. Chairman: The Rt Hon The Lord Butler of Brockwell KG GCB CVO

The Hutton Inquiry and its impacts, The guardian. ISBN 1-84275-106-9



WIJ ZIJN OP ZOEK NAAR

ambitieuze en oplossingsgerichte
Junior Consultants

WIE IS ZANDERS?

Zanders is een onafhankelijke, innovatieve en succesvolle organisatie op het complete gebied van Treasury & Finance Solutions. Binnen ons vakgebied bieden wij advisering, interimmanagement en projectmanagement aan. De toegevoegde waarde van Zanders is specialistische kennis die wij op onafhankelijke wijze inzetten. Onze opdrachtgevers zijn ondernemingen in het binnen- en buitenland in diverse sectoren.

In 2005 is Zanders uitgegroeid naar een professionele organisatie waar ruim zestig mensen werken. Het succes van Zanders wordt vooral bepaald door onze medewerkers. Dit is de reden dat Zanders een arbeidsklimaat biedt dat voor iedereen, zowel professioneel als persoonlijk, ruimte geeft tot ontwikkeling. Zanders is altijd op zoek naar talenten die hun kennis en kunde willen inzetten in ons bedrijf. Voor de versterking van ons team zijn wij op zoek naar Junior Consultants.

WAT IS HET PROFIEL VAN EEN JUNIOR CONSULTANT?

Om in aanmerking te komen voor deze functie:

- heeft u een afgeronde academische opleiding (economie, econometrie, bedrijfskunde, wiskunde, natuurkunde);
- heeft u maximaal 2 jaar werkervaring;
- beschikt u over een sterk analytisch inzicht en heeft u affiniteit met financiële markten;
- bent u praktisch en oplossingsgericht ingesteld;
- heeft u een uitstekende beheersing van de Nederlandse en Engelse taal.

Wilt u meer informatie over deze functie en/of heeft u belangstelling voor een carrière bij Zanders? Neem dan contact op met onze Human Resources Manager Sjoeko Kamphuis.

ZANDERS

T.a.v. Mevrouw S. Kamphuis
Postbus 221 • 1400 AE Bussum
Telefoonnummer: 035 692 89 89
E-mailadres: solliciteren@zanders.nl
www.zanders.nl

WELKE DIENSTVERLENING BIJDT ZANDERS?

- TREASURY MANAGEMENT
- RISK MANAGEMENT
- CORPORATE FINANCE
- ASSET & LIABILITY MANAGEMENT
- TREASURY IT
- INVESTMENT RISK CONSULTANCY

ZANDERS
Treasury and Finance Solutions

je moet zelfstandig kunnen werken, maar waarom zou je het willen?*



Bij PricewaterhouseCoopers houden we van zelfstandigheid. Maar aan solisten hebben we geen behoefte. We zijn juist op zoek naar mensen die samenspelen en goed op elkaar zijn ingespeeld. Want zeg nou zelf, een solo klinkt pas écht goed als je de hele band gehoord hebt. Zin om mee te spelen? Laat Amarins Renema (020) 568 60 91, amarins.renema@nl.pwc.com weten wat voor noten je op je zang hebt. Of kijk eens op onze website www.pwc.com/nl/careers

*connectedthinking™

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2005 PricewaterhouseCoopers. Alle rechten voorbehouden.



Het bestuur

Na tien jaar kijkt Sefa terug op een mooie periode. Goede en minder goede jaren heeft zij gekend, maar uiteindelijk is ze er sterk uitgekomen. De Amsterdamse Carrière Dagen groeien nog altijd, de Rostra Economica loopt goed, de studiereis is weer terug van weggeweest en we blijven vele nieuwe projecten ontwikkelen. Daarnaast is door middel van een nieuw systeem de ledendatabase geoptimaliseerd. Terugkijken en evalueren is belangrijk voor elke organisatie, maar vooruitkijken is belangrijker. Het elfde Sefa-bestuur blikte daar-

om niet alleen terug op successen in het verleden, maar wil juist ook in de toekomst grote successen behalen. In de toekomst willen wij voor meer studierichtingen binnen de FEE als intermediair optreden, maar ook meer ontspannende activiteiten voor onze actieve leden brengen, zoals sporttoernooien en een skireis. Door deze inspanningen hopen wij ons actieve ledenbestand uit te kunnen breiden en de student meer kwaliteit te leveren.

Voor meer en actuele informatie, kijk op www.sefa.nl of ga naar <http://mijn.sefa.nl>.

Verslag Sefa BIG4 Inhouse Dagen

BIG4
INHOUSE DAGEN

De maand september heeft bij Sefa in het teken gestaan van de BIG 4 Inhouse Dagen. Wij zijn met 12 tot 25 deelnemers naar de vier grote accountancy kantoren gegaan. Het doel van deze dagen was het in contact brengen van studenten met de kantoren en vice versa.

Dinsdag 4 oktober was het Ernst & Young die als eerste een inhouse dag verzorgde. De opkomst was goed. Allereerst werd een verhaal verteld over de manier van werken bij Ernst & Young. Hierna werd het gebouw van binnen bekeken en werd er een foto van de deelnemers gemaakt. Het hoofdonderdeel van de middag was een accountancy case. In verschillende groepen werd de case uitgewerkt en gepresenteerd. Tot slot was er ruimte voor vragen tijdens de borrel in Sotheby's.

Woensdag 12 oktober was PricewaterhouseCoopers aan de beurt. Ter variatie werd als locatie niet voor hun kantoor gekozen,

maar voor een case bij een van hun klanten, Artis. Na een bedrijfspresentatie gingen we in sneltreinvaart door het dierenpark heen, waarbij vooral de leeuwen en het jonge olifantje veel aandacht kregen. Hierna moest een accountancy case over Artis gemaakt worden. Na de presentatie gingen we nog even een borreltje drinken. De borrel werd gevolgd door een heerlijk diner in een plaatselijk restaurantje.

Vervolgens gingen we dinsdag 18 oktober naar KPMG. Het decor maakte al gelijk een verpletterende indruk op de hele groep. De insteek was hier weer iets anders dan bij de andere kantoren. Uiteraard vond er eerst een bedrijfspresentatie en voorstelronde plaats, maar daarna stond een training non-verbale communicatie op het programma. Hier achteraan kwam natuurlijk de case waar de dag om draaide. Als afsluiting stond een buffet in de bedrijfsbar klaar.

Als afsluiter stond Deloitte op het programma. Een rondleiding door het gebouw opende de middag. Hierna volgde een sterke presentatie over de strategie van het bedrijf. Een case was het volgende programmaonderdeel. Hierop volgde een borrel in de bedrijfskantine met een aantal medewerkers. Tot slot gingen we met een touringcar naar het centrum, alwaar we een lekker hapje hebben gegeten in brasserie Harkema.

De Sefa BIG 4 Inhouse Dagen waren een groot succes en ik zou, namens studievereniging Sefa, door middel van dit schrijven alle deelnemers hartelijk willen bedanken voor hun aanwezigheid. Ook de deelnemende bedrijven bedanken wij voor hun inzet. Wij hopen volgend jaar dit evenement nogmaals neer te kunnen zetten en jullie allemaal weer te ontmoeten.

Ralf Welkers
Penningmeester Sefa 2005/2006

Eenheid en verdeeldheid worden vaak gezien als een koppeltje van goed en kwaad: eenheid is goed, mooi en gewenst, verdeeldheid is slecht en moet worden vermeden. Minimale reflectie brengt al aan het licht dat dit niet juist is en dat ook vaak het omgekeerde kan gelden.

E pluribus unum

tekst: Prof. Dr. Joop Hartog

In 1241 schoten de Mongolen een wachter van de toren van de Mariakerk in Krakau, precies op het moment dat hij alarm sloeg. Nog steeds klinkt op elk uur de jachthoorn, nog steeds breekt hij af op de laatste noot die de arme wachter toen uitblies. De Mongolen stonden daar aan de grens van een rijk waarvoor Djengis Khan enkele decennia eerder de basis had gelegd. Op het hoogtepunt strekte het zich uit van Hongarije tot de Stille Oceaan, met de Himalaya als zuidgrens. Het was twee keer zo groot als ooit het Romeinse rijk, het omvatte geheel Centraal Azië en had binnen zijn grenzen Christenen, de Mohammedanen van het Midden Oosten en de Boedhisten, Confucianen en Taoïsten van Tibet en China. De zijderoute was een binnenlandse route en bood een vrije doorgang aan de handelskaravanen. Wat zou er gebeurd zijn als dit rijk niet was verpie-terd? Als de Mongolen niet waren teruggeworpen op hun grazige steppen rondom de Gobi, maar de baas waren gebleven? Had er inderdaad een krachtige eenheidsstaat kunnen groeien, een gigantische interne markt, met Mongools als voertaal en het bijbehorende schrift dat Djengis uit het niets had laten creëren, in geheel nieuwe karakters? Zou de geest van Djengis hebben geregeerd dan was er zeker religieuze vrijheid en verdraagzaamheid geweest. Zou de openheid van dat enorme gebied, met zijn verscheidenheid aan kwaliteiten, culturen en hulpbronnen een vruchtbare basis zijn geweest voor grootscheepse economische ontwikkeling?

Eens heerste Karel de Grote over heel Europa, maar zijn rijk viel in drie delen uiteen. Napoleon was een heel eind om de stukken weer aan elkaar te lijmen, maar faalde uiteindelijk dankzij de Russen (en hun barre winters) en de Engelsen. Eenheid is een dure droom. Overal staan telkens bazige types op die de hele wereld in hun hand willen houden, met de meest ab-

jecte dromen. Meestal zijn ze gemotiveerd vanuit blinde zelfoverschatting. Djengis was er (althans volgens zijn biograaf John Man) vast van overtuigd dat hij handelde in opdracht van de Hemel zelf en dat zijn brute moorden volstrekt gerechtvaardigd waren, als straf op de weigering om het Hemelse plan klakkeloos en zonder verzet te accepteren. Napoleon had ongetwijfeld ook een Hoge Roeping.

Zo hebben we met de geschiedenis een rare verhouding. We vereren de helden die de basis hebben gelegd voor onze eigen eenheid: Willem van Oranje, Vader des Vaderlands. Bismarck, schepper van de Duitse eenheidsstaat. Garibaldi, triomfator van de Italiaanse eenheid. En we verguizen de vreemdelingen die ooit hun eigen eenheid te klein vonden en het op de onze hadden voorzien. Alva en Philips de Tweede zijn boeven, zeker op de lagere school. Engeland viert nog altijd zijn triomf op Napoleon. De Vlamingen zijn nog altijd blij dat ze ons er na 1830 uit hebben gegooid. Maar misschien was het wel beter geweest als de Engelsen in hun splendid isolation hadden volhard en alleen hun kust hadden verdedigd. Dan hadden we nu Napoleon kunnen vereren als de grondlegger van het verenigde Europa. Of misschien hadden we nooit de Vikingen moeten verslaan en al vroeg de verwantschap in noordwest Europa als de basis van een gezonde eenheid moeten herkennen. Je kunt er een mooi borreluur mee vullen: welke mislukte unificatie had je het liefst willen zien doorgaan? Wie had je achteraf graag als vader des vaderlands willen eren? Bedenk daarbij dat wie zo geen enkele omkering van de geschiedenis kan verzinnen kennelijk tegen een verenigd Europa is.

Eenheid en verdeeldheid klinkt zo mooi als tegenstelling, als een jubelende sopraan tegenover een treurige bas. Eenheid heeft de stralenkrans van "goed" en verdeeldheid het donkere aureool van "slecht". Maar in de economie geldt eerder het omgekeerde. Eenheid staat voor monopolie en als er iets is wat we niet willen is het een monopolie. Verdeeldheid, strijd, concurrentie, daar moeten we het van hebben. Althans, als we er over nadenken vanuit de welvaartstheorie. Economische agenten streven maar al te graag naar vereniging, zoals Adam Smith al zo treffend zei:

"People of the same trade seldom meet together, even for merriment and diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to raise prices". Het gaat hier echt niet alleen om zakenlui. Geef een vakbond-leider een microfoon en hij begint op te roepen tot eenheid. Er zit in de economie een constante dreiging van eenheid, van groepsvorming tot eigen voordeel. En dat is een eenheid die we moeten bestrijden met verdeeldheid.

Ook in de wetenschap moeten we de verdeeldheid aanwakkeren en waken voor al te enge eenheid. We willen eenheid in een paar fundamentele uitgangspunten. Iedereen zijn eigen axioma's en paradigma zou niet erg productief zijn. Maar op het substraat van die eenheid willen we juist verdeeldheid: een onderzoeker moet eigengereid zijn, creatief, niet voetstoots aannemen wat een ander beweert. Net als in de economie komt in de wetenschap de vooruitgang van de verdeeldheid. Op alles ja en amen zeggen is misschien goed in de kerk, maar het is de dood voor ontwikkeling en vooruitgang. Stel je een wetenschappelijke bijeenkomst voor zonder discussie en tegenspraak, een college zonder dwarsdenkende studenten. Dat wordt een gebedsmolen waar niemand wijzer van wordt.

Verdeeldheid heeft minstens zo veel baten als eenheid.

Zo zijn eenheid en verdeeldheid een merkwaardig koppel, een tweetal dat een tango danst waarbij beide partijen gelijkwaardig zijn, precies zoals in de tango man en vrouw hun eigen rol spelen zonder aan elkaar ondergeschikt te zijn. Verdeeldheid heeft minstens zo veel baten als eenheid.

Verdeeldheid heeft vele dimensies. In sociaal-economisch onderzoek worden vaak groepen onderscheiden aan de hand van specifieke kenmerken: geslacht, leeftijd, opleiding, religie, etniciteit en taal en cultuur, intelligentie, smaak, bezit (rijk en arm), sterk en zwak, stad en platteland. Je ziet dan meteen dat sommige tegenstellingen makkelijk uit de hand lopen tot bloedige strijd en andere tegenstellingen

niet. De strijd der geslachten is eeuwenoud, met tegenstellingen, spanningen, strijd en actie om de verhoudingen evenwichtiger te maken, maar van georganiseerde laat staan gewapende conflicten is voorzover ik weet nooit sprake geweest. Ik weet van geen gewapende opstand van de vrouwen tegen de mannen, wat gezien de tegenstellingen wellicht verwonderlijk is, maar gezien de verbondenheid (of complementariteit) wel valt te begrijpen. Verdeling naar leeftijd is wel een geregelde basis voor conflict. Machtswisselingen van de ene generatie op de andere gaan bij ons tegenwoordig braaf via nette democratische procedures, misschien soms geholpen door een opzette hierof een achterklapje daar, maar met niet meer pijn dan de weemoed of zelfs verbittering van het machtsverlies. Maar de geschiedenis en de huidige wereld buiten de democratische landen staan bol van de gewelddadige omwentelingen waarin de jonge honden gemeen bijtend de oude baasjes verjagen. Gewapende opstanden zijn ook te plaatsen in tegenstellingen tussen stand en platteland, tussen arm en rijk, tussen sociale klassen als burgers en adel, boeren en stedelingen. Er zijn venijnige en slepende conflicten op basis van etniciteit en religie. Maar zichtbare, georganiseerde conflicten naar opleiding ken ik niet. Ik ken geen burgeroorlog tussen de academici en de

geschoolde vaklieden. Opleiding en geslacht zijn nooit de expliciete scheidslijnen geweest voor gewapende strijd. Economische en etnisch-religieuze tegenstellingen wel. Het binnenlands conflict in Irak gaat ook om het bezit van de oliebronnen. De vestiging van een Koerdische staat wordt mede verhinderd door de aanwezigheid van olie in het potentiële grondgebied.

In termen van religieuze verdeeldheid is het inmiddels ontmantelde Nederlandse zuilenmodel een unieke variant. Ik ben er in opgegroeid, vond het vanzelfsprekend en ben pas later het bijzondere ervan gaan zien. Het was eigenlijk een vorm van apartheid, met dit verschil dat je niet altijd meteen kon zien tot welke groep >

Elke samenleving is verdeeld en politiek gaat in essentie over niets anders dan het omgaan met die verdeeldheid.

iemand hoorde (je kon het vaak wel snel horen; deemoedige EO-stemmen zetten je ook nu nog meteen op het zuilenspoor). De samenleving was van onder af verdeeld langs ideologische lijnen. Protestantse, katholieke en neutrale scholen, voetbalclubs en klaverjasverenigingen, katholieke, protestantse en socialistische omroepverenigingen. Samenlevingen als ideologische eilanden in dorpen en steden, naast elkaar levend in hun eigen netwerk, inclusief hun eigen protestantse bakker of katholieke slager, met wederzijdse verkettering. Maar elke zuil was hiërarchiek georganiseerd, met zijn eigen politiek netwerk, zijn eigen politieke partijen en samenwerking door de politieke leiders aan de top. Vorming van een coalitieregering kon lang duren, maar de regeringen waren aanzienlijk stabiel dan in Italië. Waarom kon zo'n model nooit tot ontwikkeling komen in Noord-Ierland en bleven ze daar maar op elkaar schieten? Gewoon gebrek aan leiderschap? Of omstandigheden die dit uitsloten? Waarom dan in Nederland wel? Zijn (waren) Nederlanders wijzer en humaner dan Noord-Ieren?

Je kunt dus over al die eenheid en verdeeldheid mooie politieke beschouwingen opzetten. Elke samenleving is verdeeld en politiek gaat in essentie over niets anders dan het omgaan met die verdeeldheid. Dat kan alleen als er overeenstemming is over een aantal grondregels. En dat is precies wat wordt uitgedrukt in de Amerikaanse wapenspreuk *E pluribus unum*, uit velen, een: eenheid in verscheidenheid. En dat is ook precies waar het debat over de multiculturele samenleving in Nederland over gaat. Welke zijn de ijzeren grondregels? Hoe worden conflicten tussen godsdienstvrijheid en andere grondregels beslecht?

Mag een vrouw altijd en overal een burqua dragen? Waarom geven we eigenlijk nog subsidie aan een politieke partij die vrouwen principieel uitsluit van politieke functies?

Als een econoom een mooie beschouwing wil opzetten zal hij zijn argumenten toch al gauw in kosten en baten zoeken. Eenheid en verdeeldheid, in welke dimensies dan ook, hebben ook hun winst- en verliesrekening. Je kunt vast een mooie theorie opzetten waar optimale verdeeldheid marginale kosten en baten precies in evenwicht houdt. Maar omdat verdeeldheid en eenheid niet op markten worden geregeld, zal het optimum vaak niet worden bereikt. Angelsaksen besteden niet veel tijd aan het leren van een tweede taal, want de halve wereld spreekt Engels en binnenkort eigenlijk iedereen die zich in de globale economie wil mengen. Zelfs Chinezen beseffen dat en naast hun eigen inefficiënte karakterschrift moeten ze nu ook nog dat voor hen tongbrekende Engels leren beheersen. Mijn generatie hoger opgeleiden besteedde aan elk van de drie vreemde talen evenveel tijd, met als bate dat iedereen zich wel zo'n beetje in het Engels kan redden, dat we wat Duits kunnen brabbelen omdat het zoveel op Nederlands lijkt te lijken, en dat maar een enkeling het niveau van "deux baguettes svp" te boven komt. Is dat een rendabele inzet van onze frisse jonge breinen geweest? Hadden Charlemagne of Napoleon een duurzamer rijk gevestigd dan spraken we nu allemaal moeiteloos Frans. Met een kleine wending van de geschiedenis hadden zelfs de Verenigde Staten Franstalig kunnen zijn, als de strook van New Orleans tot Quebec zijn invloed had uitgebreid en als de inspiratie van de Amerikaanse staatsinrichting op

de Franse revolutie zich tot de taal had uitgestrekt. Er is een onbevestigde anekdote dat de Amerikaanse volksvertegenwoordiging heeft gestemd of Nederlands de voertaal moest worden van de jonge staat, om zo nog meer afstand te nemen van het juist afgezworen moederland. Les Etats-Unies, ingericht volgens de leer van De Montesquieu, als Frans sprekend rijk had ook best gekund. Politieke eenheid en verdeeldheid hadden er anders uitgezien en economisch eenheid en verdeeldheid evenzeer.

We worstelen in Nederland, en eigenlijk in heel West-Europa, met de vraag hoe verdeeld de bevolking kan zijn naar etnisch-cultureel-religieuze achtergrond. De economische kanten van die vraag hebben in de discussie een niet gering gewicht. Zoals gebruikelijk zijn de antwoorden van economen niet gelijk en is de vraag naar optimale verdeeldheid (jawel, daar is over geschreven) niet eenduidig beantwoord. Maar evenzeer als gebruikelijk: economen dragen wel interessante kennis aan. Er is onderzoek naar de gevolgen van immigratie voor lonen, kansen op werk en inkomen voor ingezetenen, als gangbare toepassingen van het marktmodel, onderzoek dat een redelijk inzicht in de kwantitatieve effecten heeft opgeleverd (en uiteraard nog veel vragen overlaat, het is een boeiend onderzoeksterrein). Maar er is ook onderzoek dat directer ingaat op de effecten van verdeeldheid. Stedelijke agglomeraties leveren economische voordelen, niet alleen via allerlei soorten schaalvoordelen, maar ook via effecten van culturele diversiteit. Er is zelfs onderzoek dat laat zien dat er voordelen liggen in etnische diversiteit binnen bedrijven, omdat het de creativiteit bevordert. Juist uit confrontaties en botsingen kunnen vernieuwende inzichten ontstaan. Er is dus duidelijk ruimte voor de eenvoudige conclusie dat verdeeldheid niet eenduidig in het verdomhoekje kan worden gezet. RE

Meet je kracht.



'The Game' - Business Course

... Je hebt nog tien minuten, welke strategie kiest je team voor jouw bedrijf en wat doet de concurrent? Overleef jouw bedrijf de komende vijf jaar...? Booz Allen organiseert 22 – 24 februari 2006 'The Game', een driedaagse business course voor topstudenten. Met behulp van Booz Allen consultants ontwikkel je verschillende strategieën en ga je de krachtmeting aan met je concurrenten en de markt. Meld je voor 12 december aan voor de selectie-interviews, op www.boozallen.nl/thegame

Booz | Allen | Hamilton

Strategy Consultants

Professionalization of the financial analyst within the institutional environment: are recommendations built on expert knowledge?

tekst: André Tol

Predicting the unpredictable, that's in short the task of the financial analyst. Despite this apparent paradox, the analyst became an important player within the financial marketplace. By doing financial analysis and publishing the resulting analysis reports, he tries to aid the investor in making investment decisions. He therefore took up the role of an information intermediary in reducing agency costs. By rendering this public service the analyst has claimed professional status, while making use of the attributes of an institutional environment. In deciding whether professional claims are righteously to be granted, the concept of professionalism has to be defined first, followed by an exploration of institutional theory. Both will be used to discuss the work processes of the analyst, which should clarify the stated paradox.

¹ The definition of the financial analyst will be used to describe the sell-side analyst and will from now on be referred to as just the analyst. Because in 2002 only 18% of the chartered analysts at the CFA were women, I'll make a generalization what the gender concerns. See www.cfainstitute.org.

The theory of professions

Although there are many types of professions, there are a few things that they all have in common. Part of these similarities are that every professional should have an educational background defining a common body of knowledge, possess technical skills, set up a code of ethics and render a public service. To satisfy these requirements, professional programs are set up at universities and professional associations are being formed. Both are part of the institutionalizing process of professions. Because the work processes of the professional are too complex to fathom, his daily practice may be only tenuously related to the common body of knowledge. By making the knowledge base more and more complex, the professional is securing his position against deprofessionalization and against the detection of malpractice. Although ethical codes made offenses visible to the public, they only seldom led to prosecution (Abbott, 1983, p. 859).

Institutional theory

As already mentioned, there's an institutionalizing process. This process is the first out of five components that'll be discussed in the light of institutional theory. The other components consist of the institutional environment, ceremonial structures, loose coupling and the logic of confidence. "Institutionalization is a process whereby individuals accept a shared definition of reality" (Scott, 1987, p. 496), whether or not it's a true reality. Two forms of institutionalization play a role in the case of the analyst, namely coercive isomorphism and normative isomorphism. The former is an external pressure to adjust to the environment, while the latter is an internal pressure to professionalize. Here the relation between professionalization and institutional theory becomes apparent. The institutional environment is the second component and provides the framework in which the remaining elements come about. This environment spreads the same beliefs among participants by means of the institutionalization process. This is configured by the use of ceremonial structures, which are "the core of the pump" as Fogarty, and Rogers (1997) call them. These structures institutionalize social reality. Opposite to ceremonial structures stand operational structures. Because the ceremonial structure is only meant to render a social reality that everyone is willing to believe in, the actual work performed is often not the same. To solve that problem and keep the institutionalized myth alive, some loose coupling has to occur or in extreme cases even decoupling. In the latter there is no form of interdependence left between belief and reality of executed work (Fogarty and Rogers, 2005, p. 339). The last element is the logic of confidence. This confidence is a consequence of the loose coupling and a support for the ceremonial structures that are in place. As nothing disturbs the institutionalized myth, a logic of confidence unfolds whereby there's no control over work results. Because results

go unexamined, a lack of accountability arises. Meyer and Rowan (1977, p. 360) have therefore complemented the institutional theory with "the avoidance of inspection and effective evaluation".

Building a cohesive framework

It can be stated that professionalization and institutionalization are two processes that interrelate. This can be explained by the fact that there's an internal pressure for gaining legitimacy by fulfilling the features of a profession, while at the same time this internal pressure is used as part of the ceremonial structures to stay legitimate under the external pressures for constructing a socially accepted reality.

In using these theories to clarify the mentioned paradox stated in the introduction, a framework is built, which consists of the analysts' work stages and the influences of the two discussed theories upon these stages. The framework is graphically depicted below.

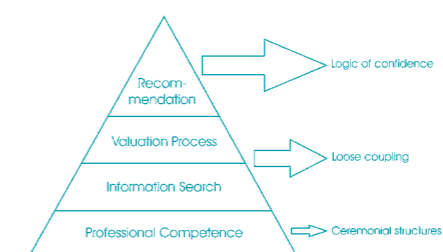


Figure 1: Analysts' work stages

As an information intermediary between the firms and the investment public the analyst is supposed to have stock picking abilities that offer abnormal returns to the investor. These abilities should come from his professional competence in selecting publicly available information, making earnings forecasts, using particular valuation models and of course his expert interpretation of this all by giving a final recommendation. Therefore, the basis of the analyst's work is his professional competence. This is in fact the pressure of normative isomorphism in the form of professionalization as discussed

previously. The model shows that it's an internal pressure that is basic to all other work stages. The second and third stage consists of the search for information and putting it to use in different valuation models. These two stages form the loose coupling of what the professional competence promises and the work that is actually performed. The last stage concerns the output of the analyst's work; the stock recommendation. These recommendations are the result of the first three stages and therefore obtain the logic of confidence. In using this framework, the different work stages of the analyst will now be discussed while making use of both theories.

Critical view upon the analyst's work

Professional competence

In order for the financial analyst to obtain professional status he should increase his body of knowledge, improve his skills while using new techniques and incorporate it in his financial analysis to provide better service to his clients (Ketchum, 1967). Hayes (1967) completed it with the formal education or examination of analysts and a clear and detailed code of ethics.

The analyst community has already come a long way in professionalizing their occupation by setting up associations all over the world, certificating analysts, developing educational programs, establishing an international code of ethics and standards and even publishing their own journal.

However, because it's not clear whether the expert knowledge can actually lead to the expected professional outcomes - the analyst recommendation - the internal and external pressures of institutionalization are needed to recede this transparency problem to the background. Instead of an elaborate exploration of the analysts' work processes, a socially accepted image

is created. This artificial trust makes the analyst's boundary spanning role possible between those who have capital and those who need it.

The search for information

Experience is often a prerequisite in becoming a real professional. Experience makes the analyst more knowledgeable of industry and company characteristics and provides them with the skill of selecting informational factors that are important in determining firm value. Therefore, analysts often do research on one or only a few stocks within a narrow sector. Accounting data and management information are both seen as the most important information sources (Horngren, 1978).

Numerous researchers have claimed analysts' dependence on management information (Chugh and Meador, 1984, p. 46; Fogarty and Rogers, 1997; Schipper, 1991, p. 115). However, management isn't allowed to provide private information to the analyst, but it's a thin line between what information can and can't be given. This area of financial disclosure is therefore called 'the grey zone'. Because management information is a very important information source, analysts always react positively on the information they receive. When they wouldn't do that, they could be restrained from further management contact. However, becoming dependent on management information flushes away the independence of analysts and thereby harming the claims of professional competence. Therefore decoupling has to occur for not displaying a form of purification of management's view in earnings forecasts and final recommendation. Using the information advantage to profit the brokerage house and their clients is also hard to qualify as professional conduct. Consider it another way, if the individual investor would have had the same information, he would probably have made the right investment decision himself without the use of analysts.

When private information is provided however, it's called selective disclosure and this form of disclosure is prohibited by the SEC's Regulation Fair Disclosure since 2000. The SEC believed that selective disclosure diminished the investors'

confidence in the market integrity. The regulation imposes two rules upon the dissemination of private information; "for an intentional selective disclosure, the issuer must make public disclosure simultaneously; for a non-intentional disclosure, the issuer must make public disclosure promptly" (Shapiro, 2005, p. 304). The regulation has made company representatives more alert and it also led to an increasing financial disclosure, which has leveled the playing field for analysts,

Experience makes the analyst more knowledgeable.

but it did not put an end to the private meetings as was showed by several SEC enforcement actions.

The valuation process

The valuation process makes use of the selected information by putting it in a valuation model. Unfortunately, there isn't one model that is used all the time by analysts, actually different models are used for different industries (Demirakos, Strong and Walker, 2004). Research has shown however, that fundamental valuation models as DCF and RIV are the ones associated with future excess returns (Bradshaw, 2004, p. 28). Bradshaw shows though that analysts don't use these fundamental valuation models, but instead apply simple multiples. Reasons why analysts wouldn't use fundamental valuations are that they are very sensitive to small changes in growth and discount factor (Bildstein-Hagberg, 2003, p. 443) and they are quite time consuming in their use.

Before the analyst can use the valuation models he has to forecast earnings, because earnings forecasts are an important input for the models. Earnings forecasts can however also be a stand-alone input for the stock recommendation. Two characteristics of earnings forecasts are that they are made for the short term and tend to be optimistic, whereby the former can be explained by the fact that analysts mostly use simple multiples and the latter by the fact that management is an important provider of earnings information. The output of the valuation

process is a target price. Target prices are used to support the final recommendation. When they aren't disclosed in the analysis report, the target either doesn't support the recommendation or the analyst is uncertain about the forecasted earnings.

The internet stock market bubble began bullish 1997 and ended bearish in 2001. The bubble is the historic proof of the decoupling process. When taking a closer look at the analysts' behavior during the

bubble one can see that the analyst faced a dilemma. The valuations he used were far off with the current market price, so he could either avoid recommending the stock due to lack of knowledge or find another way to build the argument (Bildstein-Hagberg, 2003, p. 444). The latter solution was chosen by most analysts and therefore they constructed new valuation metrics that could justify the high stock prices. These new valuation metrics were however far from rational and Dreman (2002, p. 8) rightly wonders how it was possible that the analyst so easily abandoned his training and standards. While the analyst should, as a profession, provide a service to the investment public, he was actually filling his own pockets in maintaining underwriting relationships. Two conflicting hypotheses can be derived from this example. One is that analysts knew exactly what they were doing but started to deflect, minimize and distort information that was inconsistent with the positive recommendations they wanted to report (Fogarty and Rogers, 1997). This would mean a serious decoupling from the ceremonial structures. The other is that analysts abandoned their training and standards because they lost confidence in their body of knowledge and were therefore in fact challenging the ceremonial structures they had set up themselves.

The stock recommendation

While the process leading to the stock recommendation was already subjected to several dubious practices, the stock recommendation itself is too. Most

analysts work for brokerage houses. They earn money with underwriting a company's stock or with commissions from trade. More money can be made when positive recommendations are being published, as these recommendations will make investors buy the stock. The positive bias is most severe for underwriting relationships, while even more money can be earned here. However, this isn't that strange considering the fact that companies issuing stocks will search for brokerage houses that have a favorable view upon their future prospects. Another explanation for the positive bias could be that analysts follow mainly growth stocks and stocks of companies, which are performing well. This positive bias results in the fact that analysts hardly ever give a 'sell' recommendation while this would harm the relationship with the company as a client. Because "sell recommendations are virtually non existent" (Bradshaw, 2002, p. 28), 'hold' recommendations are often interpreted as a 'sell' by investors.

In recommending a stock, an analyst has two choices: either he makes his own earnings forecast and accompanying recommendation, or he herds. Herding is "the act of using publicly available opinions to modify private beliefs" (Cote and Goodstein, 1999, pp. 305-306). Reputational concerns are often the rationale for herding towards the consensus, as the analyst's reputation is important in attracting clients. This practice is however incompatible with the ethical standards of the analyst. The analyst is supposed to perform independent research and using his expert opinion in creating a final recommendation. However, the wide dissemination of analysts research reports made it rather easy to herd and it is further hard to proof in practice.

Analysts' reports typically consist of an earnings forecast, a stock recommendation (buy, hold or sell) and a target price. Investors are the main users of analysts' reports and they use the reports to make trading decisions. The influence of the reports is considerable, especially for recommendation changes. There's however no sign of abnormal returns significantly greater than zero when following the analysts' advice

(Mikhail, Walther and Willis, 2004, p. 70; Barber et al., 2001, p. 561; Walker and Hatfield, 1996, p. 14).

Conclusion

Considering the optimistic bias, the zero abnormal returns from following analysts' recommendations and the continued belief in the credibility of the analyst during the internet stock market bubble, it can be stated that analysts are protected by institutional forces that are so strong that they keep the logic of confidence in the analysts' 'profession' alive. These forces give the analyst a right to speak on the value of the stock price, knowing that these are infamous for their unpredictability (Fogarty and Rogers, 1997).

Because of the incentives the analyst faces, he can't be granted professional status. He is actually rendering a public service in a self-interested way. The rendering of a public service should be accomplished by his expert knowledge, unfortunately this isn't the main service the analyst provides in performing his job. In obtaining professional status it's important for the analyst that some institutional forces are being torn down. Instead of covering up real practice, the work of the analyst should be inspected and evaluated and a performance report on all analysts should be kept. Then the stock picking abilities of the analysts will become visible, which would probably lead to only a minor group of successful analysts. **RE**

Literature

Abbott, A. (1983). Professional ethics. *The American journal of sociology*, 88, (5), 855-885.
Barber, B. et al. (2001). Can investors profit from the prophets? Security analyst recommendations and stock returns. *The journal of finance*, 56, (2), 531-363.
Bildstein-Hagberg, S. (2003). Staging information – financial analysis and the (up)setting of market scenes. *International review of financial analysis*, 12, 435-451.
Bradshaw, M.T. (2002). The use of target prices to justify sell-side analysts' stock recommendations. *Accounting horizons*, 16, (1), 27-41.
Bradshaw, M.T. (2004). How do analysts use their earnings forecasts in generating stock recommendations? *The accounting review*, 79, (1), 25-50.

CFA Institute (2005). AIMR exchange (www.cfainstitute.org/members/exchange/coverstory/coverstory7_8.html), 25th of March.
Chugh, L., Meador, J. (1984). The stock valuation process: The analysts view. *Financial analysts journal*, 40, 41-48.
Cote, J. Goodstein, J. (1999). A breed apart? Security analysts and herding behavior. *Journal of business ethics*, 18, 305-314.
Demirakos, E.G., Strong, N.C., Walker, M. (2004). What valuation models do analysts use? *Accounting horizons*, 18, (4), 221-240.
Dreman, D. (2002). Transcripts: Bubbles and the role of analysts' forecasts. *The journal of psychology and financial markets*, 3, (1), 4-14.
Fogarty, T.J., Rogers, R.K. (1997). Analysis or purification? An institutional assessment of U.S. financial analyst recommendations. Working paper presented at the 1997 Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, University of Manchester.
Fogarty, T.J., Rogers, R.K. (2005). Financial analysts' reports: an extended institutional theory evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 331-356.
Hayes, D.A. (1967). Potential for professional status. *Financial Analysts Journal*, 23,(6), 29-31.
Horngren, C.T. (1978). Implications for accountants of the uses of financial statements by security analysts. Unpublished dissertation, University of Chicago.
Ketchum, M.D. (1967). Is financial analysis a profession? *Financial Analysts Journal*, 23, (6), 33-37.
Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American sociological review*, 83, (2), 340-361.
Scott, W.R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 32, (4), 493-511.
Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American sociological review*, 83, (2), 340-361.
Mikhail, M.B., Walther, B.R., Willis, R.H. (2004). Do security analysts exhibit persistent differences in stock picking ability? *Journal of financial economics*, 74, 67-91.
Schipper, K. (1991). Commentary on analysts' forecasts. *Accounting Horizons*, 5, 105-121.
Shapiro, B. (2005). Thematized selective disclosure. *Critical perspectives on accounting*, 16, 299-326.
Walker, M.M., Hatfield, G.B. (1996). Professional stock analysts' recommendations: implications for individual investors. *Financial services review*, 5, (1), 13-29.

iBasement

Naam: **Youri op 't Roodt**
Woonplaats: **Amsterdam**
Leeftijd: **25**
Studierichting: **Software Engineering**

Naam bedrijf: **iBasement**
Internet: <http://www.nandrolon.com>
Email: y.optroodt@gmail.com
Jaar van oprichting: **2004**

Wat voor soort bedrijf heb je opgestart?

'Ik heb een bedrijf opgestart dat zich bezighoudt met het ontwerpen van websites en internetapplicaties. Niet gericht op een flashy, funky layout, maar databasegestuurde websites en bijvoorbeeld systemen die mensen in staat stellen via het internet met elkaar samen te werken.'

Hoe is het idee ontstaan voor het opstarten van dit bedrijf?

'In 2001 is het allemaal begonnen bij het bedrijf waar ik parttime werkte naast m'n studie. Ik had daar collega's die mijn interesse in softwareontwikkeling deelden. Vanuit het bedrijf waar we werkten kwam toen de vraag naar een product, dus zijn we aan het bouwen geslagen. Het idee van 'eigen baas' zijn beviel ons goed, dus we zijn toen actief de markt op gegaan, met websites en webapplicaties als producten.'

In 2003 ben ik voor langere tijd naar het buitenland gegaan en ben ik dus voor een tijd gestopt. Toen ik terugkwam kreeg ik van meerdere klanten de vraag of ik weer voor ze aan de slag wilde, dus ben ik weer begonnen. Mijn bedrijf, iBasement, heb ik toen opgezet puur als middel om dat werk te kunnen doen.'

Heb je voldoende tijd om je op je bedrijf te kunnen richten?

'De hoeveelheid werk die ik doe is sterk afhankelijk van wat ik besluit aan te nemen. Ik heb momenteel meer aanbod van werk dan ik aan kan. Mijn prioriteiten zijn op het moment helder: mijn studie gaat voor alles. Ik hou dan ook niet zo veel tijd over voor nieuwe projecten, slechts een paar uur per week. Het grappige is dat werk en beschikbare tijd vaak juist niet

op elkaar aansluiten: je zult net zien dat als je wel tijd hebt, er geen werk is. Heb je geen tijd, dan komt er juist wel weer nieuw werk. Eigenlijk komen nieuwe projecten vaak precies op het verkeerde moment.'

Is je bedrijf een waardevolle aanvulling op je studie?

'M'n bedrijf brengt veel dingen met zich mee die ik op m'n opleiding niet leer, zoals acquisitie van nieuwe opdrachten, klantcontact, facturatie, enzovoorts. Dat komt in m'n studie niet aan de orde en ik had er in het begin weinig ervaring mee. Daar heb ik veel van geleerd. Juist door de aanraking met de 'echte wereld' krijg je een goed beeld van de producten en oplossingen die gevraagd worden. Soms is het leuk om wat je leert in je studie toe te passen en soms gebruik je juist het product dat je oplevert om daar weer wat van op te steken voor je studie. Het werkt dus beide kanten op.'

Op welke manier is de financiering van je bedrijf tot stand gekomen?

'Met eigen geld. Toen we begonnen hebben we allemaal een bedrag als startkapitaal ingelegd. Als investering uiteraard. Maar voor websites heb je weinig financiering nodig. Je hebt geen magazijn nodig, geen opslag. De drempel is dus erg laag.'

Is de ICT-branche, zoals jij er mee bezig bent, een winstgevende bedrijfstak?

'Zeker. Ik ben een eenmansbedrijf en de keuze van wat ik aanneem is aan mij. De inschatting is altijd: hoeveel moeite kost het, hoeveel levert het op? De prijs die je uiteindelijk werkelijk per uur krijgt, is moeilijk in te schatten. Maar ik ben flexibel. Als ik meer werk nodig heb, kan ik altijd m'n uurprijs verlagen. En, dat klinkt misschien een beetje bot, als het aanbod groter is dan de vraag, dan gaat m'n uurprijs omhoog. Al met al verdien ik duidelijk meer dan ik in loondienst zou verdienen.'

Hoe ziet je toekomst er uit?

'Eerst wil ik m'n studie afmaken. Dat duurt als het goed is nog een jaar. Daarna bekijk ik de markt nog eens goed. Ik ben

tekst: Melle Bijlsma

inmiddels redelijk kritisch geworden. Als de banen me niet bevallen, haal ik de plannen voor een fulltime eigen bedrijf uit de kast. Dan wil ik graag 'product first' gaan ontwikkelen: een eigen product waar ik dan klanten bij zoek. Je bent toch altijd het meest gemotiveerd als je je eigen ideeën uitvoert. En er is een grotere pay-off als het goed gaat. Als het banenaanbod wel interessant is als ik afstudeer, kan ik natuurlijk ook met m'n bedrijf ophouden of het puur aanhouden om af en toe wat kleine dingen te doen.

Ik heb nu al een eerste pilot-project voor de product first-aanpak: een site voor het delen van digitale foto's, een beetje geïnspireerd op flickr.com, maar de insteek is net anders. Mensen maken tegenwoordig digitaal foto's en drukken die vaak niet meer af, maar foto's zijn natuurlijk wel gemaakt om aan anderen te laten zien. De pilot draait op www.nandrolon.com. Ik kijk hoe anderen om gaan met de mogelijkheden en wat voor feedback ik krijg. Voor nu is het alleen voor geïnteresseerden, maar als ik er genoeg vertrouwen in heb maak ik het misschien commercieel.'

Zou je studenten die met een idee rondlopen voor een eigen bedrijf nog iets willen meegeven?

'Zorg dat je algemene voorwaarden en inschrijvingen goed op orde hebt. Dat kan problemen voorkomen. Steek er niet te veel geld in, tenzij je heilig overtuigd bent van je eigen succes. En neem een accountant! (lacht). Want je wilt liever bezig zijn met de bedrijfsvoering dan de boekhouding. Houd je contacten warm, vroeg of laat komen die goed van pas. Speel altijd mee en laat je gezicht zien bij potentiële opdrachtgevers, om jezelf zo op de kaart te zetten. Ook als je vastberaden bent om geen werk aan te nemen of vermoedt dat er niets uitkomt.'

RE



De meeste mensen zien studenten.



Wij onze toekomstige managers.

Wat zie jij? Een groep studenten of een aantal potentiële managers? Het is maar net hoe je er tegenaan kijkt. Bij ING kijken we in ieder geval anders naar studenten, studies en de 'traditionele' carrières die daarbij horen. In iedere student met

ING Talent Programme

talent en persoonlijkheid zien wij iemand die kan uitgroeien tot een veelzijdige manager of specialist.

Het ING Talent Programme is een traineeship voor academici en kent maar liefst zes verschillende startrichtingen. Het is een driejarig programma voor studenten die zichzelf én hun talenten verder willen ontwikkelen.

Voor het ING Talent Programme zoeken we veelbelovende starters met hooguit twee jaar werkervaring. Alle academische studierichtingen (master) zijn welkom. Ontdek je mogelijkheden op: www.recruitment.ing.nl.

ING is een internationaal, financieel concern dat actief is in ruim zestig landen. Wereldwijd biedt ING producten en diensten op het gebied van bankieren, verzekeren en vermogensbeheer. Altijd klantgericht en pro-actief in hun aanpak: dat is wat onze 115.000 medewerkers wereldwijd kenmerkt en dat is ook wat ING maakt tot een uitstekende plek om een professionele toekomst op te bouwen.

Veroordeeld tot vriendschap

Europa en de VS hebben elkaar ondanks problemen nodig

tekst: Stefan Vermeulen

De huidige problemen vinden hun oorsprong al in 1989: met de Berlijnse Muur viel ook de gezamenlijke vijand van het Westen. De Koude Oorlog was jarenlang de reden voor een noodzakelijke en hechte relatie tussen Europa en de VS geweest en het wegvallen van het IJzeren Gordijn maakte ook een transatlantisch partnerschap minder noodzakelijk.

Hoewel de band op basis van historie en gedeelde opvattingen lange tijd redelijk stabiel bleef, werden de VS zich vanaf eind jaren negentig steeds meer bewust van hun rol als grootste wereldmacht. Rob de Wijk, veiligheidsonderzoeker bij Clingendael (instituut voor internationale relaties), constateerde hierover in februari 2001 in NRC Handelsblad: 'De Verenigde Staten zijn zich als enige overgebleven supermacht de afgelopen jaren steeds zelfstandiger gaan gedragen. Achteraf bezien is 1998 het keerpunt.' Vanaf toen voerde Amerika steeds meer militaire acties uit zonder steun van de Verenigde Naties, onder meer in Afghanistan en Soedan. Ook op politiek gebied werden de VS eigenzinniger, bijvoorbeeld door te weigeren mee te werken aan het Kyoto-protocol en het Internationaal Strafhof.

Van crisis in de transatlantische betrekkingen was toen echter nog geen sprake, die ontstond in aanloop naar de oorlog in Irak. Duitsland en Frankrijk keurden een eventuele aanval op Irak scherp af, waarop de Amerikaanse minister van defensie Donald Rumsfeld liet weten dat hij 'het oude Europa kon missen als kiespijn'. De Europese landen hekelden het eigenzinnige Amerikaanse optreden, terwijl de VS Europa verweten te veel met politieke druk en onderhandelingen op te willen lossen.

Uiteindelijk begonnen de VS op 20 maart 2003 samen met de Britten hun

De relatie tussen Europa en de Verenigde Staten heeft sinds de oorlog in Irak het karakter van een huwelijks crisis. Ruzies over de juistheid van de oorlog leidden in 2003 tot een ongekende vertrouwensbreuk. Sinds die tijd doen politici van beide kanten hun uiterste best om de eenheid te vergroten. Een transatlantische scheiding lijkt geen optie, daarvoor zijn de partners te afhankelijk van elkaar.

aanval op Irak, zonder dat hierover overeenstemming was bereikt binnen de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties. In die Raad waren Frankrijk, Rusland en China tegen een inval, waardoor de VS en Groot-Brittannië alleen stonden. Zij ondermijnden met hun optreden de positie van de Veiligheidsraad, en zorgden voor een sinds de Tweede Wereldoorlog ongekende vertrouwensbreuk met het Europese vasteland.

Kou uit de lucht

Pas in februari van dit jaar slaagden de regeringsleiders erin de kou uit de lucht te halen en de verhoudingen enigszins te herstellen. Tijdens een ontmoeting in Brussel spraken de belangrijkste regeringsleiders hun intentie uit om de samenwerking te verbeteren. Volgens premier Balkenende werd er 'definitief een punt gezet achter de sfeer van verkillung in de transatlantische verhoudingen'.

Ook zei Balkenende dat 'Europa en de VS elkaar nodig hebben, vooral bij het gezamenlijk aanpakken van terrorisme'.

Dat is echter niet het enige, ook op andere gebieden hebben Europa en de VS veel belang bij een goede verhouding.

Dit geldt vooral op economisch vlak: de transatlantische economische relatie is erg hecht. De handel tussen Europa en Amerika is altijd intensief geweest, maar door enkele in de media breed uitgemeten handelsconflicten (bijvoorbeeld over bananen, rundvlees en staal) is ook een beeld van crisis in de handelsrelaties ontstaan. Deze conflicten blijken echter niemendalletjes in de totale handel tussen Europa en Amerika.

In 2004 ging bijna een kwart (24,3%) van de totale Europese export naar de VS. Andersom ging ruim een vijfde (21,7%) van de totale export uit de Verenigde Staten naar Europa'. Belangrijker dan de handel zijn echter nog de grote investeringen: VS en EU zijn verreweg de grootste investeerders in elkaars economieën (gemeten in directe buitenlandse investeringen)². Ondanks de opkomst van lage lonenlanden als India en China,

blijken de investeringen in die landen in het niet te vallen bij de transatlantische geldstromen. Zo investeerde Amerika in 2003 bijna net zoveel in Nederland (15,7 miljard euro) als in heel Azië (18,3 miljard euro)³.

Voor Amerika zijn de buitenlandse investeringen wellicht nog belangrijker dan voor Europa, omdat het land een groot

daarbij niet nodig is, werd tweeënhalft jaar geleden duidelijk.

Europa is daarentegen al decennialang militair afhankelijk van Amerikaanse steun. Tijdens de Tweede Wereldoorlog en de Koude Oorlog kon Europa niet zonder de grote achterbuurman, en enkele jaren geleden nog was Amerikaanse hulp nodig om de problemen op de Balkan aan te kunnen pakken.

“De VS zijn zich als enige overgebleven supermacht de afgelopen jaren steeds zelfstandiger gaan gedragen.”

handelstekort heeft. Om de Amerikaanse economie draaiende te houden is elke dag 1,8 miljard dollar aan buitenlandse deviezen nodig. Maar liefst driekwart van deze investeringen komt uit de Europese Unie³.

Daniel Hamilton, directeur van het Amerikaanse Center for Transatlantic Relations, concludeerde in 2003: 'Ondanks de voortdurende aandacht voor de belangrijkheid van de Nafta, de "opkomst van Azië" of "grote, opkomende markten", blijven de VS en Europa verreweg elkaars belangrijkste commerciële partners. Geen van beide partijen kan zich een transatlantisch split veroorloven, de rest van de wereld ook niet. Als de VS en Europa regionale opposanten zouden zijn in plaats van globaal samenwerkende partners, dan zou de economie daar wereldwijd onder lijden⁴'.

Wederzijdse belangen

De militaire macht van Amerika is, sinds 1989, ongekend in de wereld. Geen ander leger heeft tegenwoordig de beschikking over zoveel wapens, mankracht en hoogstaande technologie als het Amerikaanse. Dankzij deze overmacht is Amerika in staat internationale conflicten unilateraal (buiten de NAVO en de VN om) op te lossen. Dat de steun van de EU

Een goede transatlantische relatie is voor de EU ook op politiek vlak belangrijk. Om politieke druk uit te kunnen oefenen bij internationale conflicten (bijvoorbeeld in het Midden-Oosten), de rust op de Balkan te bewaren en een machtsblok te kunnen vormen tegen de grootmachten van de toekomst (China, India) heeft Europa steun van de VS nodig. Bovendien kunnen Amerikaanse inlichtingen en expertise van pas komen in de strijd tegen terrorisme.

De Amerikanen hebben ondanks hun overmacht ook belang bij politieke samenwerking. Bijvoorbeeld bij het bestrijden van terrorisme, waarbij de VS met name op drie gebieden met Europa willen samenwerken: transatlantisch vervoer, informatie-uitwisseling en het aanpakken van de wapenstroom naar terroristen. Een goede relatie met Europa vergroot bovendien de Amerikaanse invloed in het Midden-Oosten. Meer stabiliteit in die regio, met lagere olieprijsen als gevolg, is van groot belang voor de Amerikaanse economie.

Amerika presenteert zich onder Bush als brenger van vrijheid en democratie in de wereld. Ook in dat streven kan samenwerking met Europa erg nuttig zijn, zo bleek vorig jaar in de Oekraïne. Dankzij politieke druk uit verschillende westerse

landen werden de corrupte verkiezingen overgedaan, en werd uiteindelijk de pro-westerse Viktor Joesjenko president. Europa is, in tegenstelling tot Amerika, meestal een voorstander van het op een dergelijke manier uitvoeren van soft power.

Europa en de VS delen bovendien een verantwoordelijkheid als het gaat om ontwikkelingslanden. De rijkste landen verplichtten zich in de millenniumdoelen⁵ tot het serieus aanpakken van problemen als extreme armoede, HIV en analfabetisme in Afrika. Bij de G8-top in Schotland in juli kwamen de samenwerkende landen overeen de bijdragen aan ontwikkelingshulp nog eens te verdubbelen. Om de goede intenties eindelijk om te zetten in echte successen, zullen de rijke landen intensief moeten samenwerken. Europa en de VS spelen hierin een sleutelrol.

De VS zijn machtig genoeg om toekomstige internationale conflicten op eigen houtje op te lossen. De relatie met Europa zullen ze echter niet graag vaker zo op het spel willen zetten als in 2003. Omdat ook de EU veel belang heeft bij een goede band, lijken de partijen tot elkaar veroordeeld. Bij elk huwelijk horen mindere perioden, maar bij het transatlantische huwelijk zit een scheiding er voorlopig niet in. **RE**

Voetnoten

- (1) Cooper, William H., *EU-U.S. Economic Ties: Framework, Scope and Magnitude*, CRS Report for Congress, updated april 15, 2005.
- (2) Gegevens van de Europese Unie over de bilaterale handelsrelaties tussen VS en EU: http://europa.eu.int/comm/trade/issues/bilateral/countries/usa/index_en.htm.
- (3) Europese Unie, *Factsheet EU-US bilateral economic relations*, juni 2005 (http://ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/6economic_partnership_160605.pdf).
- (4) Quinlan, Joseph P., *Drifting apart or growing together? The primacy of the transatlantic economy, 2003*, Center for Transatlantic Relations, voorwoord door Hamilton.
- (5) In 2000 stelden 189 landen doelen met betrekking tot het terugdringen van armoede in de wereld, de doelen zouden bereikt moeten worden voor 2015.

	% totale export (2004)	Directe investeringen (2002)
Van EU naar VS	24,3%	889 miljard
Van VS naar EU	21,7%	650 miljard

Tabel economische relatie

Europe vs. the U.S.: the Euro vs. the Dollar

tekst: Damien Morgenstond

When talking about the relationship between Europe and the United States one automatically thinks of several things, such as the foreign exchange market. The foreign exchange market is an example of a market that is (almost) perfect. The values of the different currencies react on almost every news that comes out, almost instantly. Therefore it is nice to have a brief look at the current situation on the euro/dollar market and try to say something about expected developments for the near future.

The foreign exchange market is an example of a market that is (almost) perfect.

As previously mentioned the foreign exchange market is an almost perfect market that reacts on every news event that comes out. Reviewing the last couple of months one of the first events that comes to mind is the hurricane Katrina. Shortly after the hurricane, speculation on how this event might hit the dollar pushed the euro up against the dollar. However, the currency retreated again towards a more normal level after only a few days. Somewhat long-term analysis that was done in several bankstudies gives no indication of the hurricane distorting the exchange rate.

In September the German elections took place. The results reflected a very close call between Angela Merkel's CDU and Schröder's SPD. The CDU failed to emerge from the elections with the clear lead

predicted. Both of them could directly form a coalition with their preferred partner. The undecided outcome created some political uncertainty in the euro area and the euro instantly reacted by losing some ground against the dollar. That created some sounds of people fearing that this effect would be for the medium-term. A small month later it is clear that that has not yet been the case. There are three reasons for assuming that there will be little impact from the elections on the exchange rate. One is that it is not expected for the elections to have (major) implications for economic performance, inflation or interest rates in the euro area. Second is that it is known from experience that the dollar's movements against the euro and other

currencies is affected far more by events in the US. Third of all, political developments tend to have no more than a passing impact. The most recent example of this occurring is the euro's temporary retreat when France and the Netherlands rejected the EU constitution in late May and early June. Just a few weeks later, the matter had more or less been forgotten on the foreign exchange markets.



Even though the graph shows that the dollar has regained some value against the euro this year because of better growth rates and higher returns, the overall expectation for 2006 is for the dollar value to (strongly) diminish again.

Over the month of October the dollar has gained against the world's other leading currencies, driven by expectations of interest raising by the Fed and somewhat positive economic forecasts. The improving signals of the post-Katrina period keep the dollar supported.

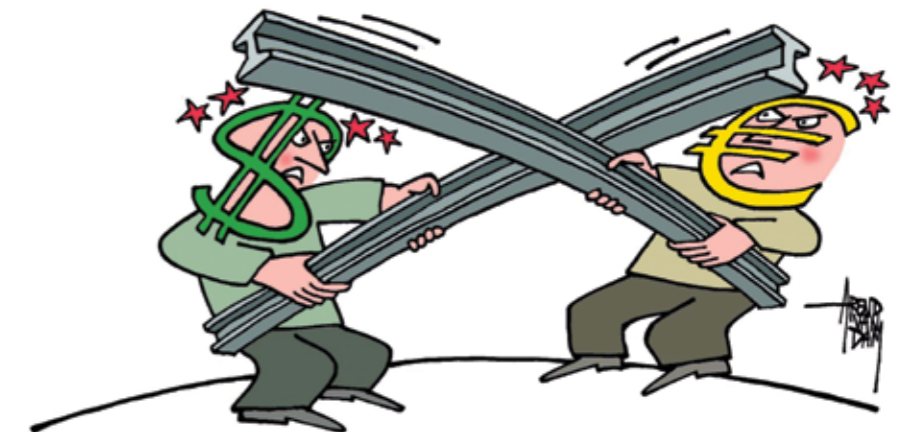
Of course there is another major aspect that has an effect on the foreign exchange market over the last couple of months: the high energy prices. This results into higher costs and smaller margins for the corporates and the energy prices could easily lead to higher inflation. That forms a threat and concern to the recovering world economy, the United States up front. So far this year, currency traders have shifted their focus from the United States' large trade and current account shortfalls toward the higher rates of returns being offered on US debt. The recent strength shown in the dollar has somewhat shifted sentiment within the financial markets about the future direction of the currency. But it remains the question how long it will be like this, especially when inflation threatens growth.

The Fed raised the interest rate many times within a short time-span. Last year the interest rate was 1%, but the market expects 1 or 2 rises before the end of the year because of the concern for inflation. A speech last Thursday evening (October

20th) by the Fed's Jeffrey Lacker advanced this theme. He said that inflation concerns rose in step with higher energy prices but that the Fed's rate policy will help to contain the spread of inflation to prices on other goods and services. Lacker's remarks did not yet signal a pause to the Fed's tightening in quarter-point steps with the aim of taking interest rates to neutral, a level still being debated in financial markets and at the Fed. Neutral rates, ideally, don't stimulate or restrict economic growth.

The expectations for the near future of several institutions and experts show a remarkable tendency. Even though the US growth rates have been better than those of the euro area and Japan for instance, it is overall expected that the US economy will cool off in 2006. This is mainly because it is forecasted that the US current account deficit will continue to expand this year and ever more rapidly in the longer term. For this reason, many people feel that the euro/dollar forecast should be set at a far higher level in favor of a higher value of the euro than would be suggested just by cyclical factors such as the interest-rate gap, the growth gap and the productivity gap.

However the major wildcard in many forecasts is China. Recent information coming from China's top decision makers indicates the Chinese are in no hurry to adjust the current value of the Yuan-Dollar relationship. Should any talks of a possible revaluation emerge later in the year, the downward pressure on the US dollar would quicken as currency traders would buy the Japanese yen and other freely traded Asian currencies, that would likely benefit from a revaluation. **RE**



Sefa

LUSTRUM CONGRES

VERDEELDHEID
VAN HET
Westen



Dagvoorzitter

Lex Hoogduin

Hoogleraar Monetaire economie UvA en
directeur Wetenschappelijk Onderzoek
De Nederlandsche Bank N.V.

Lezing

Kees van der Waaij

Directievoorzitter van
Unilever Nederland Holdings B.V.

André Szász

Voormalig directeur
De Nederlandsche Bank N.V.

Debat

Victor Halberstadt

Voormalig Kroonlid
Sociaal-Economische Raad en
hoogleraar Openbare Financiën
aan de Universiteit Leiden

Anthony Ruys

Voormalig CEO Heineken N.V.

Frans Verhagen

Amerika-deskundige

Sweder van Wijnbergen

Professor Internationale Economie UvA en
voormalig Secretaris-Generaal
Ministerie van Economische Zaken

Donderdag 24 november 2005

13.30, zaal open 13.00

**Lutherse Kerk Singel 411
Amsterdam**

Informatie en inschrijven op www.sefa.nl/lustrumweek

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

KPMG

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Kom werken bij BDO

accenture

Hogeschool van Amsterdam
HES Hogeschool voor Economische Studies



Groeien = kiezen

Jij weet het al lang. Groeien doe je niet alleen door hogerop te komen. Groeien kun je ook door belangrijke keuzes voor jezelf te maken. Door je eigen weg te volgen. Door te kiezen voor een bedrijf dat écht bij je past. Waar je zelf vat krijgt op je eigen carrière. BDO CampsObers Accountants & Adviseurs is zo'n bedrijf. Daar kun je kiezen voor een carrière in de accountancy, belastingadvisering of consultancy. Zodat je kunt groeien in de richting die je zelf kiest. Meer weten? Voor meer informatie kun je contact opnemen met: Linda Buitenweg, Adviseur P&O, Postbus 2, 1620 AA Hoorn, tel: (0229) 25 97 00, e-mail: linda.buitenweg@bdo.nl

Kom werken bij

BDO

BDO CampsObers
Accountants & Adviseurs

Grip op groei

www.bdo.nl

Ruben Koekoek

tekst: Judith Groen



Ruben Koekoek (22), student Internationale Economie aan de FEE, is in de race om jongerenvertegenwoordiger van de Verenigde Naties (VN) te worden. Rostra Economica sprak met hem over deze functie, zijn drijfveren en de rol van de VN.

Wat houdt het precies in?

'Als jongerenvertegenwoordiger ga je een jaar lang mee met de Nederlandse delegatie. Je zit bij het delegatieoverleg en vertegenwoordigt daar de stem van de Nederlandse jongeren. Je maakt plannen samen met de jongerenvertegenwoordigers uit andere landen. Het hoogtepunt van het jaar is de toespraak van vier minuten, die je tijdens de Algemene Vergadering mag houden. De positie als jongerenvertegenwoordiger kost zo'n 24 uur per week en af en toe moet je ook reizen maken. Een eigen werkplek heb je op het kantoor van de Jeugdraad.'

Hoe ben je erop gekomen je hiervoor kandidaat te stellen?

'Op school heb ik altijd in de leerlingenraad gezeten. Verder heb ik veel gereisd, vrijwilligerswerk gedaan en een bestuursfunctie vervuld binnen een joodse jongerenbeweging. Deze beweging stelt zich onder andere ten doel vrede in het Midden-Oosten te bewerkstelligen en verschillende bevolkingsgroepen in Nederland nader tot elkaar te brengen. Dit bestuursjaar heeft mij gevormd. Je leert onder andere heel goed met kinderen werken. Ik geef nu ook les op Marokkaanse scholen over de Tweede Wereldoorlog. Voor dit kandidaatschap zag ik een poster hangen en toen heb ik me gewoon opgegeven. De eisen zijn dat je tussen de 18 en 25 bent, jezelf goed kan presenteren en in debat sterk bent.'

Wat ga jij doen als je gekozen wordt?

'Ik wil graag meewerken aan armoedebestrijding, duurzame ontwikkeling en mensenrechten.'

Armoedebestrijding valt onder de millenniumdoelen die in 2015 behaald moeten zijn. Ik denk zelf dat je armoede alleen kunt bestrijden door handelsbarrières op te heffen. Op lange termijn zal dit ook goed zijn voor de ontwikkelde landen. Mijn studie heeft hier natuurlijk veel mee te maken en dat is een goede achtergrond.

Duurzame ontwikkeling is speciaal belangrijk voor jongeren. Naar mijn mening moeten landen het Kyoto-protocol nakomen.

Op het gebied van mensenrechten moet om te beginnen de commissie die dit behandelt hervormd worden. Het is een schande dat landen als Soedan, Noord-Korea en Zimbabwe nu in de mensenrechtencommissie zitten, louter om te zorgen dat hun schendingen van de mensenrechten niet worden aangepakt.'

Dit zijn doelen die je waarschijnlijk niet in een jaar zult kunnen bereiken. Wat zijn je concrete plannen?

'Ten eerste wil ik ervoor zorgen dat volgend jaar de verkiezing voor jongerenvertegenwoordiger eerlijker verloopt. Het is nu vrij fraudegevoelig, omdat je onbeperkt kan sms-en. Ten tweede vind ik dat er meer jongerenvertegenwoordigers moeten komen. Het zijn er nu vijftig. Dit aantal moet in twee jaar verdubbeld worden. Tot slot ga ik scholen in Nederland bezoeken om jongeren bij de VN te betrekken. Dit doe ik op basisscholen en middelbare scholen. Eerst vraag ik ze wat er goed en fout gaat op school, daarna betrek ik dat op de wereld. Het gaat spelenderwijs. Ook hoop ik dat leerlingen met ideeën komen, die wij dan weer kunnen doorgeven aan de VN.'

Word je als jongerenvertegenwoordiger wel serieus genomen binnen de VN?

'Jazeker, ze weten wie je bent en ze weten ook hoe je ze kracht kan bijzetten. De eerste jongerenvertegenwoordiger was trouwens koningin Beatrix, zestig jaar geleden.'

Hoe groot is de invloed van de VN nog?

'Op het gebied van armoedebestrijding zijn we op weg. Conflictbestrijding blijft moeilijk, er zijn 191 landen en we kunnen er alleen het beste van maken. Ik denk wel dat de VN nu een beetje voorbijgestreefd wordt door de G8 en de NAVO, maar het blijft het enige orgaan waarin alle landen vertegenwoordigd zijn. Er zijn absoluut hervormingen nodig, maar er is geen alternatief.'

Het thema van deze editie van Rostra Economica is 'Eenheid en Verdeeldheid'. Wat is volgens jou de bijdrage van de VN aan de transatlantische verhoudingen?

'Bij de oprichting van de VN in 1945 was het vooral een Amerikaanse organisatie, de rest van de wereld lag in puin. Ook nu hebben de Verenigde Staten weer veel macht, vooral op het gebied van terrorisme en democratie. Bij duurzame ontwikkeling en armoedebestrijding laten ze het echter afweten. Het blijft een machtsspel, maar zoals ik al zei is er momenteel geen alternatief.'

RE

Helaas bleek tijdens het ter perse gaan van deze Rostra dat Ruben de verkiezing niet gewonnen heeft.'

BUSINESS ANALYSIS/CONSULTANCY
CONTRACTING & PROCUREMENT
FINANCE
HUMAN RESOURCES
INFORMATION TECHNOLOGY
SALES & MARKETING
SUPPLY & DISTRIBUTION
TRADING

At Shell, you won't have to wait for opportunities to come along. You'll be out there pursuing your career in a fast-moving business.

We'll give you the support and training you need to drive ahead. It's all about creating a win-win partnership: you maximise your personal development, we enjoy the benefit of your talent.

As a graduate coming on board, you'll be contributing from day one. Real projects, real responsibility and a real chance to prove yourself.

So if you want to achieve more in your career, get together with Shell. You can make your online application right now – just visit our careers website.

Shell is an Equal Opportunity Employer

www.shell.com/careers

Pursue it
A more exciting
career experience



Bijzonder collegiaal



Heb jij de juiste kwaliteiten voor Ernst & Young?

Dit is Tom de Kuijper, accountant bij Ernst & Young. En een lift vol collega's. Natuurlijk wachten we altijd als er een collega komt aanhollen. Maar omdat Tom zelf ook van een beetje dollen houdt, vindt hij het niet erg als hij zelf eens de pineut is. Dat houdt de sfeer ontspannen en gezellig. Wij zoeken meer enthousiaste collega's die zich bij ons thuis voelen. Heb jij ook bijzondere kwaliteiten? Kijk dan zeker eens op www.ey.nl/carriere.



Ernst & Young
is partner van
het Nederlands
Olympisch Team

Partners in Sport