



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Bestuurskundige berichten maart 1991

Huiberts, K.; Vorst, A. van der; Brink, H. van den; Carasso, L.; Keulen, P. van; Meijers, M.

### Citation

Huiberts, K., Vorst, A. van der, Brink, H. van den, Carasso, L., Keulen, P. van, & Meijers, M. (Eds.). (1991). Bestuurskundige berichten maart 1991. *Bestuurskundige Berichten*, 6(1). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233397>

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Downloaded from: <http://hdl.handle.net/1887.1/item:3233397>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Jaargang 6 nummer 1

maart 1991

Modern management

Interview oud-minister De Korte

Organisatiecultuur als wondermiddel?

Het Gouden Westen

BOOS!

# BESTUURSKUNDIGE BERICHTEN

officieel orgaan van de  
Bestuurskundige Interfacultaire  
Vereniging Leiden

ISSN: 0920-5772

6e jaargang, nummer 1. Een uitgave van de Bestuurskundige Interfacultaire vereniging Leiden. Verschijnt vier maal per jaar.

**Hoofdredactie**

Karin Huiberts en Ard van der Vorst

**Redactie**

Harro van den Brink, Lucella Carasso, Karin Huiberts, Peter van Keulen, Mathilde Meijers, Ard van der Vorst

**Lay-out**

Harro van den Brink en Mathilde Meijers

**Medewerkers aan dit nummer**

Bas Berwers, Mark Crooymans, Wieny van den Enden, Christine Hille Jantien van 't Hof, Henk de Jong, Dick Kaphorst, Erwin Müller, Prof.dr.ir. J.J.C. Voorhoeve

**Vormgeving**

Harro van den Brink

**Advertenties**

Peter van Keulen  
071-149879  
Ard van der Vorst  
071-760043

**Redactieraad**

Mw. M.L. Gevers-Breusers, Jouke de Vries, Dhr. D. Kaphorst, Frits van der Meer, Angélique Brummans en Ard van der Vorst

**Redactieadres**

B.I.L. t.a.v. redactie BB  
Vakgroep Bestuurskunde  
Wassenaarseweg 52  
Postbus 9555  
2300 RB Leiden  
071-273696

**Abonnementen**

B.I.L.-leden ontvangen de BB gratis. Voor niet-leden bedraagt de abonnementsprijs Fl. 16,- per jaar. Over te maken op bankrekeningnummer 56.65.22.373 t.n.v. "BB" of op giro 9013 van ABN Leiden o.v.v. "BB rek. nr. 56.65.22.373; Abonnement"

**Druk**

Drukkerij Faculteit der Sociale Wetenschappen

Waar redacteuren op persoonlijke titel hun mening geven, is deze niet noodzakelijkerwijs die van de hele redactie.

**Inhoudsopgave**

Colofon	2
Inhoudsopgave	2
Voorwoord	3
Bilozin	3
Modern management in een kleine gemeente	4
Interview Dr. R. de Korte	7
Organisatiecultuur, een nieuw wondermiddel	10
Clingendael	13
Visitatiecommissie	14
Column Erwin Muller	15
Interview E.B. McGregor	17
Coördinatie	19
Erasmus nieuws	21
War! What is it good for?	22
Provinciale Staten verkiezingen	24
Minder studenten of lagere beurs	25
'Het Gouden Westen'	26
Stageberichten	29
Studentenvertegenwoordigers verenigen zich in B.O.O.S.	31
Interview H. van der Linde-Stevens	32
Tentamenuitslagen	35

**Rectificatie**

Door omstandigheden zal het nummer 90-4 niet verschijnen. Wij bieden hiervoor onze excuses aan aan onze abonnees. Het tekort zal gecompenseerd worden middels een extra nummer in 1991.

**Voorwoord**

Beste BÉBÉ-tjes,

Met blijdschap en vreugde kondigen wij U aan dat, na een zware bevalling, tot de hoofdredactie is toegetreden: Karin Rosa Huiberts. De gehele redactie zit momenteel met een postnatale depressie. Bloemen zijn altijd welkom. Ook inspiratie, irritatie en eigen creaturen worden altijd gewaardeerd.

Karin Rosa Huiberts

Ard van der Vorst

De nieuwe BB ligt weer voor u, als alternatief voor de beschuit met muisjes. Gevuld met sappige interviews met onder andere ex-vice-premier De Korte en de Amerikaanse professor McGregor. Ook onze journaliste Lucella is op ontdekkingsreis geweest; haar schokkende ervaringen

verder in dit blad. Naast allerlei universiteits-interne wetenswaardigheden ook een verslag over de hereniging van Oost- en West Duitsland naar aanleiding van een B.I.L.-excursie. Dus veel leesplezier!

U zij gegroet.

**Bilozin.**

In Leiden speelt een groot probleem,  
't Is all about what's in a name,  
Ook Shakespeare's problem 'n antwoord wist ie,  
To Bil or not to Bil, that's the questie.

P.S.

Ach beste vrienden het lijkt een mop,  
De "Bil" dat slaat toch nergens op,  
The Bum , Der Hintern en zo voort,  
In dit verband ook nooit gehoord.

Streef naar een naam, gepast met stijl,  
Men noemt een wade ook geen dwijl,  
Vraag doch niet aan mij wat ver\$%\*@ dan wel,  
Ik speel niet echt mee aan dit namenspel.

Een langsdelijk Bilfan.  
Dick Kaphorst.  
adj. faculteits-beheerder.

## Modern management in een kleine gemeente

**Abcoude, een dorp met ongeveer 8.000 inwoners onder de rook van Amsterdam. Van oorsprong agrarisch, tegenwoordig vormen forensen er de meerderheid. Het is een welvarende gemeente, met zeer weinig werkloosheid en een hoog voorzieningenniveau: een sportcomplex met voetbal- en hockeyvelden, een sporthal, een zwembad en een full-time logopediste voor de zes lagere scholen.**

**Maar dit dorp zonder problemen verslikte zich rond Kerstmis in de olieballen: het college van B & W lanceerde een bezuinigingsplan. Vlak voor Kerstmis gleed bij de raadsleden (5 CDA, 3 VVD, 3 D'66 en 2 PvdA) de begroting voor 1991 in de bus, met daaraan een beleidsplan gekoppeld: een begroting voor vier jaar van financiën, activiteiten en manuren. Een noviteit.**

Lucella Carasso

Naar aanleiding van dit plan ontstond er veel commotie onder de plaatselijke bevolking. Deze richtte zich zowel op de inhoud van het plan als op de wijze waarop B & W dit goedgekeurd wilden krijgen.

Het plan werd voorbereid zonder belanghebbende instanties te raadplegen. Het tijdstip van de openbaarmaking (vlak voor kerst en in een periode waarin de plaatselijke krant twee weken niet verscheen) en de limiet van de behandeling in de gemeenteraad lieten nauwelijks ruimte over aan de bevolking om aan het plan enig vorm te geven. Gelet op de ingezonden brieven in de plaatselijke krant en de volle publieke tribunes hadden zij dit wel gewild.

De in het beleidsplan voorgestelde bezuinigingen tasten namelijk de zeer hoge welzijnsvoorzieningen van de burgers aan: halvering van de subsidies op de openbare bibliotheek en de peuterspeelzalen, waardoor de kans op overleven voor hen gering wordt, privatisering van het zwembad en dorps huis, het ontslaan van de logopediste en het sluiten van het open jongeren centrum.

De oorzaken van deze bezuinigingen zijn van drieërlei aard: Abcoude heeft tot nu toe te luxueus geleefd, de Rijksbijdrage vermindert -hoewel het takenpakket van

overheidswege groeit- en de ambitieuze plannen van B & W voor een groots verkeerscirculatie-plan (VCP), inclusief een extra brug en de bouw van een nieuw gemeentehuis ter waarde van zo'n zes miljoen gulden.

Reden om eens te gaan buurten bij de oppositie-leidster mevrouw Slofstra (D'66), burgemeester De Raad, voormalig docent Bestuurskunde aan de Hogeschool Oost-Nederland en professor Toonen, ons allen bekend van onze vakgroep.

### POLITIEKE WOEDE

Mevrouw Slofstra's grootste grief is de procedure. Zij vindt dat de adviescommissies, als de welzijnscommissie, welstandscommissie en de sportstichting -slachtoffers van de bezuinigingen- in de beleidsvoorbereidende fase hadden moeten worden gehoord. Want nu gaan B & W met taakstellende bedragen de betrokken instanties af, en zo wordt volgens mevrouw Slofstra de mogelijkheid om creatief mee te denken aan oplossingen de bevolking ontnomen, en kunnen er onaangename confrontaties ontstaan. Daardoor wordt in haar ogen de samenwerking -het stok-

paardje van de moderne samenleving-tussen bevolking en B & W bemoeilijkt.

Waarom heeft het college voor deze procedure gekozen? Zij denkt dat het college waarschijnlijk allang blij is een "oplossing" voor de financiële problemen te hebben gevonden en bij voorbaat elk verzet de kop in wil drukken.

Daarnaast kreeg zij de indruk bij de raadsvergadering dat de fracties van het college -CDA en VVD- als het ware overvleugeld waren door de wethouders, en zelf weinig in de melk te brokkelen hadden.

Inhoudelijk is mevrouw Slofstra's grootste bezwaar dat juist uitsluitend de sector waarin de bevolking zich inzet met hart en ziel, het slachtoffer is van de bezuinigingen, terwijl het ambtenarenapparaat geheel buiten schot blijft, ja, zelfs met drie ambtenaren wordt uitgebreid.

### DE BURGERSVADER

Met haar verwijten nog in de oren trad ik het ontspannen overkomende gemeentehuis binnen, om de visie van burgemeester De Raad daarop te horen. Vol trots deed hij zijn beleidsplan uit de doeken, stellend dat Abcoude met die vorm een voorloper is. De gekozen combinatie begroting-volgend beleidsplan heeft volgens De Raad grote voordelen: door als het ware met het ambtenarenapparaat een contract te sluiten, kan dit korps rustig volgens plan werken, raakt zij niet overstressed - haar voornaamste kenmerk in de afgelopen jaren- en komen ambtenaren niet voor onverwachte financiële en tijdsproblemen te staan.

Bovendien vindt De Raad, die de eenjarige begroting als een slecht beleidsinstrument afdoet, het plan een overzichtelijke richtlijn voor zowel de gemeenteraad als voor de bevolking. Deze tasten namelijk tevoren meestal in het duister ten aanzien van de toekomst.

Wat betreft de procedure staat hij uiteraard achter de gevolgde weg van het college. Als college moet je eerst met een duidelijke visie komen, en vervolgens de gemeenteraad raadplegen. Pas na goedkeuring dient men de betrokken instanties af te gaan, want die zijn het er toch nooit mee eens. Bovendien, aldus De Raad, kun je de burgers niet de kolen uit het vuur van de gemeente laten halen, het zou oneerlijk zijn de verantwoordelijkheid voor het oplossen van financiële problemen op commissies en stichtingen af te schuiven.

Het gesprek wordt onderbroken door de telefoon. "Jij hebt gewonnen gister, vijf minuten eerder dan ik!" vang ik op. De Raad legt mij vervolgens breedlachend uit dat de wethouder en hij ieder een commissie ontvingen om de beleidsplannen door te spreken, en een wedstrijdje hadden gedaan wie het eerste klaar was. Met een lichte kleur bekent hij de verliezer te zijn, met een achterstand van wel vijf minuten. Efficiency?

### MODERN MANAGEMENT

De Raad spreekt over modern management, dat nu in Abcoude zijn intrede doet. Is hij dan de grote manager? Nee, dat is de gemeentesecretaris. Deze drukt met zijn steeds meer gespecialiseerde ambtenarenapparaat een duidelijk stempel op het nieuwe beleid. De wethouders worden steeds meer afhankelijk van de professionals, en komen zo ook steeds verder van de raad en de eigen achterban te staan. Een verschijnsel dat zich tot nu toe voornamelijk in grote gemeenten voordeed, zien wij nu ook op dorpsniveau.

Maar goed, moeten die voorzieningen nu worden afgeschaft of teruggebracht worden? De Raad antwoordt dat er echt te luxueus is geleefd in het verleden. Er moet nu meer aandacht worden besteed aan problemen als het milieu -door een nieuw VCP- en bovendien is het gemeentehuis echt te klein voor het ambtelijke

apparaat om adequaat op de nieuwe problemen in te kunnen spelen.

De situatie in Abcoude kenmerkt zich dus enerzijds door een bevolking met een (gesubsidieerd) verenigingsleven, anderzijds is er een ambtelijk apparaat opgestaan dat "efficiency" vooropstelt en vrolijk een bezem door het dorp haalt.

Vraag die je hierbij kunt stellen is, of je door al wat uit de bevolking met samenwerking en liefde is opgebouwd, af te breken of te privatiseren het gemeenschapsgevoel van de gemeente doet verdwijnen. Wat weegt er zwaarder?

Over de toekomst zegt De Raad dat er enkele kaartjes binnen het plan verhangen zullen worden, maar hij ziet geen grote problemen bij de uitvoering van het beleidsplan. Mevrouw Slofstra ziet het anders. Volgens haar is er kans dat Gedeputeerde Staten het plan afkeurt wegens niet-haikbaarheid. Of wie weet wordt Abcoude een artikel 12-gemeente? In ieder geval staat tegenover het beleidsplan al een aantal verklaringen dat AROB - procedures gestart zullen worden.

Abcoude, een "suburb" die trilt op haar grondvesten.

#### WETENSCHAPPELIJK

Met dit verhaal ben ik naar de heer Toonen gegaan, om eens te praten over deze problemen binnen de gemeente, die ongetwijfeld ook in andere gemeenten spelen op het moment.

Wat betreft de procedure hoeft het college formeel geen advies te vragen aan de burgers, aldus Toonen. Informeel zou je met ze kunnen gaan praten en zogenoemde heroverwegingsronden instellen. Aan de andere kant, als je al vroegtijdig met belanghebbenden gaat praten, gaan die zich strategisch opstellen en heeft overleg nog weinig zin. De primaire taak van de gemeente om de besluitvorming te ver-

beteren is nu de bevolking goed te confronteren met de kosten - baten afweging. Zij hebben immers voor het merendeel CDA en VVD gestemd, partijen die bezuinigingen voorstonden. Zij moeten daar de consequenties van nemen, en dus de kosten en baten beter analyseren.

Is het vier-jarenplan wekelijks een noviteit? Misschien in Abcoude wel, zegt Toonen. Je ziet echter in veel gemeenten dezelfde beweging om onder het -wettelijk voorgeschreven- jaarlijkse plan uit te komen, want het is inderdaad een moeilijk beleidsinstrument.

#### ROL GEMEENTESECRETARIS

Ten aanzien van de toegenomen macht van de gemeentesecretaris meent Toonen dat het heel nuttig is als die sterker komt te staan tegenover de uitvoerende diensten en bedrijven, mits hij wel volledig in dienst van het college en de gemeenteraad handelt (als de macht van de wethouders naar de gemeentesecretaris zou verschuiven zou het echter geen goede zaak zijn). De gemeente zou zich primair meer bezig moeten houden met de strategiebepalingen, de zogenoemde "core-buissness" gemeente, terug naar het klassieke model, zoals Thorbecke het waarschijnlijk bedoeld heeft. Vaak zijn vraag, verschaffing en produktie ondergebracht alledrie onder de verantwoordelijkheid van de gemeente gebracht. De verantwoordelijken voor verschaffing en produktie (B & W) gaan dan vertegenwoordigers worden tegen de gemeente. Beter is dat de gemeente de produktie uitbesteedt, privatiseert. En dan hoef je niet meteen te denken richting commerciële bedrijven, maar het kan ook aan de bevolking overgedragen worden in de vorm van stichtingen, gemeenschappelijke bedrijven en dergelijke. Het is belangrijk dat je de oorspronkelijke filosofie van privatiseren hierbij niet uit het oog verliest: het doorbreken van een monopolie positie, vraag en aanbod in evenwicht

brengen. Wat nu veel gebeurt is dat een gemeente het monopolie van een dienst in handen geeft van een andere monopolist, dat lost niets op, er moet juist een element van concurrentie aangebracht worden. Structureel zal er iets moeten veranderen, want efficiënt modern management past alleen in een beweeglijke gemeente. Valt er iets te zeggen over de grootte van een gemeente wil die überhaupt efficiënt functioneren? Volgens Toonen is er geen enkele reden om aan te nemen dat een grotere gemeente beter functioneert dan een kleine gemeente. Het hangt van de taken af, waar samenwerking vereist is.

#### MILIEU

Wat betreft milieu moeten gemeenten samenwerken, maar dit is geen reden tot samenvoeging. Op het moment zie je vaak dat er te snel tot gemeentelijke herindeling wordt besloten, en telkens blijkt dat niet de oplossing te zijn, voor de burgers althans niet, die komen namelijk verder van de gemeente af te staan. Er zijn ook gemeenten die persé niet willen samenwerken, die kun je als nationale overheid best dwingen daartoe over te gaan. Immers, gemeenten moeten niet denken dat ze op een eiland zitten, aldus Toonen.

## Het kabinet Lubbers III: "Er valt eigenlijk helemaal niet veel te lachen".

**In 1972 en 1977 leidde hij met moderne marketing en reclametechnieken Hans Wiegel naar een electorale zege. Hij promoveerde in de wiskunde en natuurwetenschappen in Leiden en was gedurende drie jaar bewindsman op het Ministerie van Economische Zaken waar hij de WIR naar de geschiedenisboeken verwees en hij als enige minister succesvol was in het uitvoeren van de -2% regeling. Ruim een jaar nu kijkt hij aan tegen het pluche van de Tweede Kamer en tegen de rol van opposant tegen het CDA-PvdA kabinet. Voldoende redenen om eens te praten met de financieel woordvoerder van de VVD: dr. Rudolf de Korte.**

Peter van Keulen

Veertien maanden nu is de VVD oppositiepartij. Tijdens deze periode hebben de liberalen de partijgelederen gesloten en getracht te functioneren als een sterk en hecht front tegen de rooms-rode samenwerking. Dat de partij voorlopig nog enige slagkracht mist bleek tijdens de Algemene Beschouwingen. Gedurende het driedaags debat bleek dat het de kersverse fractieleider mr. drs. F. Bolkenstein vooralsnog ontbrak aan retorische ammunitie. Feit blijft dat de helderheid niet in het betoog van de fractieleider ontbrak. De VVD zal dus zeker uit het electorale dal kunnen

opklimmen als het "L'homme de l'escalier"-gevoel (=de man die op het moment dat hij de trap afloopt weet wat hij had moeten zeggen; red.) bij Bolkenstein verdwijnt.

Een van de fundamenteën voor meer steun van de kiezer had gelegd kunnen worden tijdens de uitgestelde tussenbalansdebatten. De Korte constateert dat 'de regering achter is op haar tijdschema wat betreft het opstellen van die tussenbalans'. 'De Golfoorlog heeft men daarbij als excuus gehanteerd, iets wat korte tijd acceptabel was. Dit mag nu natuurlijk geen reden

zijn om verder te treuzelen'.

Met de Statenverkiezingen in zicht zal uitstel van de tussenbalans het kabinet niet slecht uitkomen temeer er nu echt concrete, en wellicht niet-populaire, bezuinigingen van vijftien miljard overwogen moeten worden. 'Ik ben geneigd te stellen dat het uitstel toe te schrijven is aan verdeeldheid in eigen kring met betrekking tot invulling van de maatregelen. Mede door een te snelle kabinetsformatie wordt men nu geconfronteerd met een pijnlijke en moeilijke poging deze formatie over te doen.'

## OPPOSITIE

Als oppositiepartij kan de VVD, volgens De Korte, niet veel doen aan het uitstel, echter: 'Als de tussenbalans over de Statenverkiezing wordt heengetild gaan we dit natuurlijk aan de kaak stellen'.

Als buitenstaander heb je zo je verwachtingen over de rol en kracht van een oppositiepartij. Je verwacht bijvoorbeeld dat er gepoogd wordt een wig te drijven tussen regeringspartijen of dat men zich stort op steken die het kabinet heeft laten vallen. Voorts mag je wellicht een aanscherping van eigen, nieuwe ideeën verwachten.

Door de liberalen wordt de oppositie gevoerd via een "beleid van wisselende meerderheden". Dit betekent dat men zelf een eigen politieke lijn uitzet waarop men vervolgens samenwerking zoekt met het CDA of de PvdA.

De Korte noemt de rol van oppositie 'het zout in de pap van de democratie'. 'Deze belangrijke rol vervult de VVD alert en creatief, mede temeer wij gezien worden als meest geprononceerde oppositie partij. D66 voert slechts oppositie voor het kabinet, wij voeren oppositie tegen het kabinet. Dat is toch iets anders en daarom menen wij ook dat wij de echte oppositie zijn.'

Tijdens de eerder genoemde Algemene Beschouwingen werden de interrupties van Bolkenstein op een gegeven moment door sommige kamerleden (die het zelf sprekend veelal niet foutloos redden van hoofdletter tot punt) met hoongelach ontvangen.

Echter het laatste lachsalvo zal aan de VVD zijn. De Korte: 'Als financieel woordvoerder heb ik naar voren gebracht dat er een financieel probleem van minstens vijftien miljard was. Na een bevestiging door de heer Duisenberg kwam men daar ook in de regering achter. Op dit vlak mag je eigenlijk zeggen dat wie het laatst lacht, het best lacht.' Wellicht treft dit politieke lachsalvo doel zodat mogelijk de rooms-rode schuit een voltreffer te verduren krijgt die de politieke golven over het dek zullen doen slaan. De Korte: 'Er valt eigenlijk niet zoveel te lachen op dit gebied want het is verdrietig stemmend dat men er zo laat achter komt!'

Op zes maart zijn er Statenverkiezingen. De peilingen wijzen vooralsnog niet, landelijk gezien, op een omslag in het gedrag van het electoraat. 'Ik constateer dat de VVD zich weer met hernieuwde kracht en eensgezindheid op zijn oppositierol stort en heeft gestort. Met deze sterke profilering, en Frits Bolkenstein als oppositieleider ben ik er van overtuigd dat dit ook positieve effecten zal hebben op zes maart, op het eind van de dag als de Statenverkiezingen hebben plaatsgevonden. Men moet echter niet vergeten dat het hier om Statenverkiezingen gaat en niet om verkiezingen voor de Tweede Kamer.'

Feit blijft dat de VVD nu de juiste strategie meent gevonden te hebben om het electoraat te overtuigen om weer op hen te stemmen. Die strategie bestaat uit het benadrukken van de PvdA invloed op het kabinetsbeleid. Volgens de liberalen is dit slecht voor Nederland, hieraan gaan we ten onder. Men tracht dus op deze wijze

kiezers weg te halen bij de rechtvleugel van het CDA.

Een vergelijking tussen de VVD-CDA en PvdA-CDA-samenwerking kwam tevens als gespreksonderwerp aan bod. Natuurlijk verwacht je een reactie van een oud vice-premier op de relatie tussen de huidige vice-premier en de minister-president. De Korte, enigszins zwijgzaam, heeft een uitgesproken mening over de relatie binnen het kabinet. 'De getalsverhouding in dit kabinet is een op een. In het vorige kabinet was er echter altijd een meerderheid voor het CDA. Persoonlijke verhoudingen waren in het vorige kabinet net zo goed als nu, ik zie daar geen verschil.' De opmerking dat een Nederlands kabinet beslist op basis van consensus wordt door De Korte als niet relevant bestempeld. 'De verhoudingen liggen alleen getalsmatig anders. Dit drukt vervolgens een stempel op de persoonlijke relaties binnen het kabinet. De premier zal op deze basis een andere rol moeten kiezen dan in het vorige kabinet.'

## OPPERHOOFD EN COWBOY

Als bescheiden buitenstaander constateer je dat Lubbers zijn huidige vice-premier met politieke vriendelijkheid benadert. De primus inter pares rol van der Macher (Lubbers' bijnaam; red.) lijkt hierdoor meer te zijn ontkracht. De kabinetsperiode lijkt nu dan ook op een (maximaal) vierjarige monoloog van twee politici die beiden op basis van gelijkheid functioneren. Daarbij is Kok het PvdA-opperhoofd en Lubbers de christendemocratische cowboy. De Korte: 'Lubbers kon zich in het vorige kabinet makkelijker abstraheren van CDA-standpunten gegeven de getalsmatige verhoudingen. Nu moet hij zich, naar ik hoor, heel nadrukkelijk inzetten voor CDA standpunten, zoals Kok dit doet voor PvdA-standpunten.'

Wat de duo's Kok-Woltgens en Voorhoeve-De Korte betreft gaat een vergelij-

king niet makkelijk op omdat, volgens De Korte, 'bij de VVD de fractievoorzitter van de Tweede Kamer de partijleider is'. 'In de PvdA verhoudingen is dit anders omdat Kok nog steeds als partijleider gezien wordt.' Volgens De Korte stelde de VVD-fractie zich iets vrijer op ten opzichte van het kabinet en de geestverwanten in de regering dan de PvdA fractie nu. 'De VVD-partijcultuur is meer dualistisch in tegenstelling tot de monistische van de PvdA. De relatie met de heer Voorhoeve was overigens altijd prima en heel hecht. In die zin is er denk ik geen verschil tussen de relatie tussen Kok en Woltgens.'

Totzover een weergave van het gesprek met de heer De Korte dat plaatsvond op 5 februari. Sinds die tijd hebben zich veel politieke ontwikkelingen voorgedaan waardoor wellicht op enkele punten de tekst achterhaald kan zijn. Wat blijft is de constatering dat gesproken is met een liberaal pur sang, mede blijkens de immer operationele liberale toekomstvisie die De Korte beschreef in het boek 'Naar een vrije samenleving'(1979).



Dr. Rudolf de Korte



## Organisatiecultuur, een nieuw wondermiddel?

Op 24 januari jongstleden werd in de sociale faculteit door de Haagse projectorganisatie **Tangram een Bedrijfs/Organisatiecultuurdag** gehouden. Op deze dag kwamen vijf sprekers aan het woord, die ingingen op het fenomeen organisatiecultuur. De dag werd geleid door prof. dr. A. Bekke, die een kort openingswoord hield. Vervolgens kwamen een cultureel antropoloog, een organisatiepsycholoog en een organisatiesocioloog aan het woord. Na dit theoretische gedeelte kwamen twee sprekers uit de praktijk vertellen over hun ervaringen met het wijzigen van een organisatiecultuur.

Jantien van 't Hof  
Ard van der Vorst

Het zal u wellicht niet zijn ontgaan, dat er sprake is van een nieuwe trend in de organisatiewetenschappen, namelijk de toenemende aandacht voor het culturele aspect van organisaties. Deze aandacht is een poging om grip te krijgen op het moeilijk te bevatten gedeelte van een organisatie: de informele structuur. Dit is echter niet nieuw. In de jaren twintig en dertig werd met de Hawthorne studies immers al duidelijk dat men ook met informele, met name menselijke factoren in een organisatie rekening moet houden, wil men het functioneren ervan begrijpen. In de jaren daarna verlegde men de aandacht van het individu naar de groep. De benaderingswijze werd steeds abstracter; men ging zich richten op onder andere besluitvormingsprocessen. In de jaren tachtig zijn we weer terug bij de mens als essentieel onderdeel van de organisatie met de organisatiecultuur. Deze aandacht is onder meer te danken aan publicaties over het belang van het culturele aspect van een organisatie. Eén van de belangrijkste drukwerken die hierover zijn verschenen, is het boek van Peter en Waterman 'In search of excellence: Lessons from America's best-run companies'. Op de studiedag kwam ten eerste de vraag aan de orde of het culturele aspect in een organisatie wel te bevatten is. Ten tweede of het mogelijk is om deze cultuur te sturen danwel te

wijzigen binnen een organisatie. Ten derde of je er de efficiëntie danwel de output van de organisatie mee kunt verhogen.

### HET BEGRIP 'CULTUUR'.

Cultureel antropologen zijn bij uitstek specialisten op het gebied van cultuur. Zij kennen verschillende visies op het begrip cultuur. Een daarvan is, dat cultuur wordt gezien als het onbewuste. Men is zich niet bewust van de kenmerken van de eigen cultuur. De cultuur is in deze visie een basis voor een samenleving, een ondergrond die niet verandert.

Hierteenover staat het idee van de cultuur als een beheersingsinstrument. Cultuur is dan een manier waarop je met situaties omgaat.

In de post-moderne culturele antropologie worden deze visies bekritiseerd. Ten eerste ziet men cultuur niet meer als iets statisch, maar als iets dat steeds verandert. Ten tweede twijfelt men aan de maakbaarheid van een cultuur. Kun je een cultuur met opzet veranderen?

### 'CULTUUR' IDENTIFICATIE PROCES

In het boek 'Openbaar Bestuur' geven Rosenthal c.s. als definitie van de organisatiecultuur: een groot aantal kenmerken van een organisatie waarvan de

leden zich veelal nauwelijks bewust zijn. Op de studiedag bleek dat we het 'nauwelijks bewust' kunnen verduidelijken door het begrip cultuur onder te verdelen in een expliciete en een impliciete cultuur van een organisatie. De expliciete cultuur is het bewuste en formeel geworden deel van de gebruiken in de organisatie. Onder de impliciete cultuur van een organisatie verstaat men de normen en waarden die men zich niet of minder bewust is. De impliciete cultuur is moeilijk vast te stellen. Je kunt hem alleen afleiden van menselijk gedrag. Als het al moeilijk is om de cultuur vast te stellen, is het niet opzienbarend dat men bij het veranderen van een cultuur op nog grotere problemen stuit.

### SAMENHANG CULTUUR EN STRUCTUUR

Op de studiedag werd dan ook steeds op deze moeilijkheden gewezen. Prof. dr. R. v.d. Vlist, hoogleraar Sociale- en Organisationspsychologie, stelde dat het inderdaad heel moeilijk is om een organisatiecultuur te veranderen. Het gaat erom, dat men bij zo'n cultuurverandering doordringt tot in de kern van de organisatie. Het is hierbij van belang de structuur van de organisatie te veranderen. Een goed voorbeeld hiervan is, volgens v.d. Vlist, om een mechanische structuur te veranderen in een meer organische structuur. Een mechanische organisatie is een organisatie waarin de taakverdeling precies is afgebakend. De coördinatie verloopt er hiërarchisch. Men heeft de rechten en plichten van de werknemers precies vastgelegd.

In een organische organisatie ziet men de eigen taak in de context van de totale taakstelling. Men heeft de verantwoordelijkheid verspreid over de organisatie. Deze organisatiestructuur is veel meer dan de mechanische gebaseerd op overleg in plaats van op het van te

voren vastleggen van procedures. Een structuurverandering zal dan een verandering in de cultuur van de organisatie te weegbrengen, aldus v.d. Vlist.

### CULTUURVERANDERING IN PRAKTIJK

Een andere spreker op de studiedag was de heer Harkes. Hij is projectmanager Reorganisatie Gemeente Den Haag. De gemeente Den Haag heeft de afgelopen jaren een omvangrijke reorganisatie ondergaan. Daarbij hield men ook rekening met het culturele aspect van de organisatie. Zo liet men aan ambtenaren audiovisuels (filmpjes, dus) zien. Daarin werd gesteld, dat de ambtelijke organisatie van de Haagse gemeente vroeger wel aansloot op de omgeving, maar dat er door allerlei factoren nu een kloof tussen de maatschappij en het gemeentelijk apparaat was ontstaan. De cultuur van de organisatie zou daarom moeten worden veranderd. Dit gebeurde aan de hand van vier termen: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, kostenbewustzijn en mensgerichtheid. Alle afdelingen moesten met een eigen plan van aanpak komen. Iedere afdeling had immers een eigen unieke combinatie van de vier factoren klant, kosten, mens en resultaat nodig, die bij de omgeving aansloot. De verantwoordelijkheden werden op deze manier gedecentraliseerd. Om de hele operatie te ondersteunen, werden er cursussen en bijeenkomsten georganiseerd voor ambtenaren.

### OUTPUT VERHOOGING

Het opmerkelijke van het verhaal van Harkes was, dat hij precies een voorbeeld gaf van het schrikbeeld dat door de theoretici die eerder op de dag hadden gesproken, was geschilderd. Zij twijfelden immers aan de maakbaarheid van een organisatiecultuur. Tevens hadden zij

vraagtekens gezet bij het gebruik van cultuur als een instrument om de output te verhogen, of om efficiënter te kunnen werken.

Bekke waarschuwde in zijn openingswoord voor het introduceren van allerlei termen uit het bedrijfsleven in de publieke sector. Hij gaf daarbij als voorbeeld de klantgerichtheid. Exact deze term werd in Den Haag gebruikt als een soort slogan om de cultuur te veranderen.

Het feit dat de gemeente Den Haag streefde naar een gespreide verantwoordelijkheid zou kunnen wijzen op een poging de Haagse organisatie een meer organische structuur te geven. Dit zou dan wel aansluiten bij het verhaal van Van der Vlist.

Prof. dr. P. Geschiere, hoogleraar Culturele Antropologie, kon zich in de Haagse benadering niet vinden. Hij zag cultuur niet als een instrument, dat je kunt vernieuwen als het niet meer functioneert vanwege het feit dat cultuur steeds in beweging is en niet als een statisch object vervangen zou kunnen worden. Daarom twijfelt hij er aan of er daadwerkelijk sprake is geweest van een cultuurverandering.

#### DE ETHISCHE KANT VAN CULTUUR

Het tweede voorbeeld uit de praktijk sloot beter aan bij de theoretici. Mevrouw Dekker, die uit het bedrijfsleven afkomstig is, hield een pleidooi over de ethische kant van de organisatiecultuur. Het gaat hierbij niet om het output verhogend element van de organisatie maar om nieuwe ethisch aanvaardbare waarden en normen die men wil invoeren. Dat een organisatiecultuur niet zo eenvoudig te veranderen is blijkt wel uit de moeizame emancipatie van vrouwen, gehandicapten en autochtonen in de werkkring. Mevrouw Dekker verwachtte dat maatregelen als de '1990-maatregel' (die gelijke behandeling voor mannen en vrouwen regel) bij de de in-

stroming van vrouwen in het bedrijfsleven zullen stimuleren. Dit lijkt aan te sluiten bij de opvatting van Van der Vlist dat culturen door structuren te veranderen zijn.

De verschillende sprekers op de studiedag verschilden onderling over de betekenis van het begrip cultuur. Door deze onduidelijkheid is het ook moeilijk vast te stellen of een cultuur te veranderen is. In Den Haag vond men immers dat men de cultuur veranderd had, terwijl de Cultureel Antropologen zich hier niet in konden vinden. Het is echter wel duidelijk geworden, dat men met de herontdekking van het begrip cultuur het nieuwe wondermiddel om een organisatie te kunnen beheersen en de output te verhogen nog niet gevonden is.



Organisatiecultuur?

## Clingendael: Denktank over internationale vraagstukken

**Sinds 1983 heeft Nederland een eigen 'denktank' over buitenlandse politiek. Op het statige landgoed Clingendael dat tussen Den Haag en Wassenaar ligt, werken 45 mensen aan internationale vraagstukken. De turbulente ontwikkelingen in Oost-Europa en het Midden-Oosten hebben Clingendael de laatste tijd in de schijnwerpers gezet. De media kloppen bij Clingendael-medewerkers aan om de achtergronden van verrassende ontwikkelingen in de Perzische Golf of de Sovjet-Unie belicht te krijgen.**

Prof. dr. ir. J.J.C. Voorhoeve

Oorspronkelijk is Clingendael een wijs landgoed dat in de 17e eeuw aan de rijke familie Doublet toebehoorde en later in handen van de Van Brienen's kwam. In 1940 liet Hitler's Reichskommissar Seyss-Inquart zijn oog op Clingendael vallen om zich daar te vestigen. Om het park liet hij tankwallen graven en bunkers aanleggen. Hun militaire bestemming is door de fraaie begroeiing inmiddels aan het oog onttrokken. Na de Tweede Wereldoorlog is Huys Clingendael opnieuw particulier bewoond geweest, en tenslotte door 's-Gravenhage aangekocht. Na een forse restauratie dient het nu als onderwijs- en onderzoekscentrum voor het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen.

Clingendael heeft drie afdelingen: onderzoek, onderwijs en voorlichting. In het onderzoeksprogramma staan de vraagstukken van West- en Oost-Europa centraal, zowel de politieke, militaire als economische aspecten. Voorts buigen enkele onderzoekers zich over het Midden-Oosten, Zuid-Afrika en andere 'probleemgebieden'. Het onderwijsprogramma omvat de post-academische opleiding voor Nederlandse diplomaten en sinds kort ook Oosteuropese diplomaten. Voorts vinden er diverse cursussen, seminars en conferenties plaats over allerlei actuele onderwerpen. De afdeling voorlichting staat paraat voor de

groeïende stroom vragen van journalisten en her brede publiek.

Clingendael wordt bekostigd uit subsidies van de overheid, cursusgeld en eigen inkomsten. Het instituut is onafhankelijk. De staf is pluriform samengesteld. Er is geen bepaalde instituuismening. Een medewerker van Clingendael spreekt op eigen gezag maar moet daarbij de nodige objectiviteit en kwaliteitseisen handhaven.

Het instituut geeft een serie brochures en boeken over buitenlandse politiek uit en publiceert maandelijks de Internationale Spectator. Wie meer wil weten, kan naar Clingendael, Clingendael 7, 2597 VH Den Haag schrijven. In een sterk veranderende wereld groeit de taak van Clingendael snel, niet alleen in de buitenlandse politiek, maar ook in de vraagstukken van internationaal bestuur.

Prof. dr. ir. J.J.C. Voorhoeve is buitengewoon hoogleraar in de politiek-bestuurlijke aspecten van internationale organisaties, verbonden aan de vakgroep bestuurskunde te Leiden, en directeur van Clingendael.



## Visitatie: een goed systeem voor externe kwaliteitszorg?

Voor het eerst in haar geschiedenis wordt de studierichting bestuurskunde onderworpen aan een 'officiële' externe doorlichting. Deskundigen bekritisieren de kwaliteit van de opleiding aan de hand van een door het faculteitsbestuur geproduceerde zelfstudie. Kan deze zogenaamde visitatiecommissie wel een representatief oordeel geven over de kwaliteit van de opleiding? Is de mening van de studenten in deze niet minstens zo belangrijk?

Karin Huiberts

In de nota Hoger Onderwijs: Autonomie en kwaliteit (ministerie van O&W, 1985) wordt de universiteiten een grotere autonomie toegezegd en een ruimere programmeervrijheid. Bovendien wordt gewezen op de noodzaak van een waarborg voor de kwaliteit van het onderwijs en kwaliteitsbewaking. Met name ten behoeve van dit laatste is van september 1987 tot en met september 1988 een systeem beproefd wat gebaseerd is op het werken met commissies. Dit systeem van externe kwaliteitszorg is globaal in 3 fasen te onderscheiden, te weten de voorbereiding, de bezoeken en de afronding.

### ORGANISATIE

Organisator en coördinator van de visitatie is de Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU). Deze stelt allereerst een visitatiecommissie in. Tegelijkertijd voert de te bezoeken faculteit een interne evaluatie uit aan de hand waarvan een zelfstudie wordt opgesteld. Vervolgens brengt de visitatiecommissie een bezoek van 2 dagen aan de betreffende faculteit.

Tenslotte stelt de commissie een rapport op waarin een algemeen beeld wordt gegeven van de stand van zaken binnen de gehele discipline. Bovendien worden de bevindingen per faculteit gegeven.

Na aanbidding van het rapport aan het Bestuurlijk Overleg van de VSNU als opdrachtgever wordt het rapport openbaar gemaakt en overhandigd aan de onderwijsinspectie en de minister. Na aanbidding van het eindrapport wordt de visitatiecommissie gedechargeerd.

De taak van de commissie is zich een oordeel te vormen over het niveau van het onderwijs, de kwaliteit van het onderwijsproces (inclusief de onderwijsorganisatie) en het niveau van de afgestudeerden. Vervolgens moet de commissie suggesties doen om te komen tot kwaliteitsverbetering.

### SAMENSTELLING

In het kader van visitatie bestuurs-, beleids- en politieke wetenschappen staat ook de Rijksuniversiteit Leiden (RUL) op het schema van bezoek en wel rond juni 1991. De VSNU heeft hiertoe de volgende commissiesamenstelling voorgesteld: Als voorzitter: Dr. G.H. Scholten, oud-hoogleraar politicologie en bestuurskunde, ex-secretaris-generaal van O&W.

Universitaire leden zijn: Prof.dr. H. Daudt, oud-hoogleraar wetenschap der politiek aan de Universiteit van Amsterdam, Prof.mr.dr. I.Th.M. Snellen, hoogleraar bestuurskunde EUR en Prof.dr. J.J.A. Thomassen, hoogleraar politicologie Uni-

versiteit Twente.

Als lid vanuit het veld is aangesteld: Mr. M. van Wolferen, lid van de Raad van State en ex-secretaris-generaal van O&W en VRO(M).

Buitenlands lid is Prof.dr. H. van Hassel, hoogleraar bestuurskunde, KU Leuven.

Tenslotte als onderwijsdeskundige: Prof.dr. H.G. Schmidt, hoogleraar onderwijsontwikkeling en -research RU Limburg.

### ZELFSTUDIE

Een door de faculteitsbesturen van de RUL en de EUR ingestelde commissie heeft de zelfstudie voorbereid. Deze 82 pagina's tellende studie is in concept aan de beide vakgroepen voorgelegd, ten behoeve van besluitvorming. In deze laatste fase voor de definitieve totstandkoming van de studie, zijn ook studenten betrokken geweest. De participatie van studenten beperkte zich tot het becommentariëren van dit concept.

Het oordeel van de visitatiecommissie zal dus voornamelijk gebaseerd zijn op dit schriftelijke stuk waaraan de studenten

een minimale bijdrage hebben geleverd. Een beschrijving van de onderwijsorganisatie en het onderwijsprogramma dient mijns inziens gepaard te gaan met een uiteenzetting van de manier waarop studenten het onderwijs ervaren. Wat vindt men bijvoorbeeld over het onderwijsniveau, de kwaliteit van de college's en hoeveelheid studiestof?

Helaas is de zelfstudie reeds voorgelegd aan de visitatiecommissie. Maar om in de toekomst als student wèl gekend te worden bij dergelijke kwaliteitsbeoordelingen moeten studenten permanent betrokken worden bij beleidsvorming binnen de universitaire organisatie. Gelukkig bestaan hier tal van mogelijkheden toe. Belangrijk is wel dat studenten daadwerkelijk participeren in deze samenwerkingsverbanden. Het Bestuurskundig Overleg Orgaan voor Studenten (BOOS), waarover je elders je deze BB meer kan lezen, is zo'n samenwerkingsverband. Alleen middels actieve deelname aan een dergelijk overleg kunnen wij als studenten invloed uitoefenen op de kwaliteit van het onderwijs.

## Overheid en/of bedrijfsleven?

**Bestuurskunde leidt op voor functies in en rond het openbaar bestuur. Dat is het primaire uitgangspunt van de studierichting bestuurskunde. Daar wordt ook het onderwijs- en onderzoekprogramma op af gestemd. Het kennisobject van de bestuurskunde is het openbaar bestuur.**

Erwin Muller

Maar is het nu ook zo dat studenten bestuurskunde vooral bij de overheid terecht komen? Van de tot nu toe afgestudeerden (143 in totaal) lijkt ongeveer de helft bij de overheid en de andere helft bij het bedrijfsleven en semi-overheid

te werken. Onder overheid versta ik hier ook onderwijs en onderzoek aan universiteiten en dienstplicht.

Hoewel nog niet iedereen een baan heeft, lijkt deze verhouding zich te stabiliseren. Meer systematische cijfers over de ar-

beidsmarktpositie van afgestudeerden zullen in één van de volgende Bestuurskundige Berichten worden gegeven. Deze ontwikkeling kan vanuit verschillende perspectieven beoordeeld worden. Sommigen zeggen dat het mee valt, omdat de geluiden rond de eerste afgestudeerden deden vermoeden dat haast niemand in de overheidssector zou gaan werken. Het leek er op of iedereen voor het 'grote geld' van het bedrijfsleven zou kiezen. Vooral organisatie-adviesbureaus leken een sterke aantrekkingskracht op de afgestudeerden te hebben. In de afgelopen twee jaar is die vrees ongegrond gebleken; een groot deel gaat ook werken bij departementen, provincies, gemeenten en universiteiten.

Aan de andere kant kan je ook stellen dat toch wel veel studenten bestuurskunde uiteindelijk bij het bedrijfsleven terecht komen. Ik denk niet dat van de afgestudeerde bedrijfskundigen de helft binnen de overheid werkzaam is. De plaatsen waar afgestudeerden terecht komen in de (semi-)private sector variëren van organisatie-adviesbureaus en banken tot de PTT en de NS.

Als zoveel afgestudeerden in de private sector terecht komen, moet de opleiding bestuurskunde dan niet aangepast worden? Moet bedrijfskunde als vak geen onderdeel van het bestuurskundecurriculum worden? Ik neig er toe het karakter van bestuurskunde eerder te benadrukken dan te wijzigen. Als studenten primair geïnteresseerd zijn in het bedrijfsleven dan moeten ze of bedrijfskunde gaan studeren of een groot aantal keuzevakken bij die studierichting volgen. Ongeïnteresseerd een studie bestuurskunde doen, lost dan niets op.

Wel zou in de studie bestuurskunde meer nadruk gelegd kunnen worden op verschillen en overeenkomsten tussen bedrijfsleven en overheid. Aandacht voor zowel positieve als negatieve leereffecten tussen beide studierichtingen zou versterkt

moeten worden.

Veel studenten en afgestudeerden (maar gelukkig niet allemaal) verheerlijken het werken in het bedrijfsleven en verafschuwen bijna de ambtenaar. Studenten die bij de overheid willen werken, moeten zich verdedigen. "Je moet wel een heel goed excuus hebben of heel dom zijn om een carrière bij de overheid te willen", lijken andere studenten te denken. Dit soort percepties van het functioneren van de overheid ontstaat omdat studenten bestuurskunde duidelijk wordt gemaakt welke problemen er zijn met het openbaar bestuur. De problemen en conflicten in het bedrijfsleven blijven op de achtergrond. De overheid moet leren van de private sector. Dit veronderstelt dat de private sector goed en de publieke sector niet goed functioneert. Zouden er echter ook geen zaken zijn die het bedrijfsleven van de overheid kan leren?

Dit betekent dat in de studie bestuurskunde niet alleen aandacht moet worden besteed aan het functioneren en disfunctioneren van het openbaar bestuur, maar ook aan zowel de mogelijkheden en onmogelijkheden in de private sector. Dat zou wellicht de hoera-stemming die soms bij bestuurskunde-studenten en afgestudeerden heerst over het bedrijfsleven temperen. De verschillen zouden wel eens niet zo groot kunnen zijn.

**Eugene McGregor:**

## "'Research agenda' op basis van praktische vereisten maakt bestuurskunde zo uniek"

**Eugene B. McGregor is professor aan de School of Public and Environmental Affairs (SPEA) van Indiana University (V.S.) en brak er een jaartje tussenuit voor onderzoek en onderwijs ('sabbatical leave') in Nederland. Kort voordat hij eind december weer terugging naar zijn woon- en werkplaats Bloomington blikt Bestuurskundige Berichten met McGregor terug.**

Bas Berwers

Een jaar professor-zijn in het buitenland valt niet mee. Dat blijkt uit een knipseltje op de deur van een van de kamers van SPEA. Een zwerver in volledig verloederde staat, waarin McGregor herkend moet worden, blikte troosteloos in de lens. 'McGregor on sabbatical', hebben vrienden van de professor eronder gekrabbeld.

1990 belofde dus een spannend jaar worden, maar het blijkt, vlak voordat McGregor de terugreis aanvaardt, allemaal erg mee te vallen. De professor is in blakende gezondheid en kijkt terug op een 'fantastical year'.

McGregor vertelt, knabbelend op een van zijn laatste Hollandse broodjes, dat hij in ieder geval zijn belangrijkste doelstelling heeft kunnen verwezenlijken.

"Ik heb het jaar vooral besteed aan een manuscript over de wijze waarop publiek beleid wordt geïmplementeerd. Het afgelopen jaar gaf mij de mogelijkheid eens vanuit een 'outsiders'-visie naar de dingen te kijken, dus ook te vergelijken met de situatie in de V.S. Het accent lag daarbij overigens wel op de V.S., op het land dat ik het beste ken. Een volledig vergelijkende studie had betekend dat ik mij een geheel nieuwe, comperatieve werkwijze had moeten aanleren. Dat zou te veel tijd hebben gekost."

### PRIVÉ-SCHOOL

In het dagelijks leven -het leven dat hij inmiddels weer lijdt!- is Eugene McGregor professor in public management op SPEA. Hij studeerde in de jaren zestig op een privé-school in Dartmouth, New England, politieke wetenschappen en behaalde in die richting ook de graad van Ph.D., op de Maxwell-school van de universiteit van Syracuse.

"Maxwell fascineert mij omdat het een 'graduate school in social sciences' is. Het heeft alle sociaal wetenschappelijke disciplines in zich. Tevens leidt de school op voor functies in het openbaar bestuur. De opleiding lijkt erg op de school die wij nu in Indiana hebben. Het gaat om de combinatie van onderwijs en onderzoek."

McGregor trof dit ook in Nederland aan. "De vakgroep bestuurskunde is net zo. Je hebt er mensen die jaren in het openbaar bestuur hebben gewerkt. Die combinatie is ideaal voor het ontwikkelen van een succesvolle bestuurskunde-opleiding. Dat maakt een opleiding als bestuurskunde zo uniek: een 'research agenda' die wordt bepaald door de praktische vereisten van goed openbaar bestuur. Het publiek bevindt zich aldus gedeeltelijk buiten de universiteit."

## VRIJGEZEL

McGregor verbleef precies een jaar in Nederland. De eerste helft van 1990 werkte hij in Rotterdam en woonde hij, eerst een tijdje als vrijgezel, later met zijn vrouw, in Schiedam. De tweede helft van het jaar verbleef hij met vrouw en inmiddels overgevlogen dochters in Leiden. Zowel op de Erasmus als aan de RUL besteedde hij een behoorlijk deel van zijn tijd aan het geven van onderwijs.

"Het lesgeven was zowel in Rotterdam als in Leiden bestemd voor derdejaars. Deze hebben over het algemeen nog geen werkervaring, iets dat verschilt met mijn ervaringen in Bloomington, waar ik bijvoorbeeld ook een 'management development'-seminar leid voor senior-beleidsmedewerkers. De Nederlandse academische structuur verschilt enigszins met die in V.S.. In Amerika komt het vaker voor dan in Nederland, dat mensen teruggaan naar school, na eerst enkele jaren te hebben gewerkt. Dat maakt ook de leeftijdsstructuur iets anders."

Dit maakte in zijn manier van doceren voor McGregor niet veel uit.

"De studenten waren erg goed. Zij waren slim genoeg om de zaken snel op te pikken. Ik paste, in het vak over besluitvorming, wel enkele dingen aan in het case-materiaal. Verder heb ik op kleine schaal enkele technische aspecten, zoals computertechnieken, kunnen introduceren. Een probleem daarbij was de omvang van de groepen, vaak zo'n tweehonderd studenten tegelijk. Het was helaas niet mogelijk colleges besluitvorming met computersimulaties te geven in kleine groepen, zoals ik dat in Amerika doe."

## AANDACHT

Het was dus even wennen om voor een relatief grote collegezaal te staan.

"Je komt alle problemen van aandacht

tegen die je kunt verwachten in een grote groep. Dat komt in Amerika natuurlijk ook voor. Het is een uitdaging, om in zo'n groep intellectueel uitdagende problemen aan te snijden en deze te illustreren met case-materiaal. Vaak gaat in zo'n situatie de docent er meer op vooruit dan de studenten."

Een vakgroep-medewerkster komt even binnenvallen en weet McGregor in moeizaam Engels duidelijk te maken dat er een borrel aanvangt met in het middelpunt Uri Rosenthal. McGregor blijkt niet op de hoogte en vraagt aan het meisje of Rosenthal president gaat worden. "No, no," is het antwoord, maar waar de borrel dan wel voor bedoeld is wordt niet geheel duidelijk. Wij babbelen dus gewoon verder.

## MAD-COW DISEASE

McGregor vertelt inhoudelijk de colleges steeds grondig te hebben voorbereid.

"Ik heb geprobeerd Europees case-materiaal te gebruiken. Ik had helaas niet genoeg tijd om Nederlandse praktijkvoorbeelden uit te werken. Ik zocht daarom naar cases die interessant zouden zijn voor een goede groep Europese studenten, een kritische groep, zoals de Nederlanders zijn. Zo kom je op de 'mad cow-disease' in Engeland, of op de vraag of de Britse regering informatie-technologie moet subsidiëren, en op de overname door een Amerikaans bedrijf van een Britse heliportfirma, en op wat de veiligheidsmaatregelen hadden moeten zijn bij het Heizelstadion-drama in 1985. Ik had het idee dat dit problemen zijn die studenten, waar zij ook leven, kunnen begrijpen. Ik wilde niet overkomen als een Amerikaan, die over komt gevlogen en Amerikaanse problemen en gedachten tracht over te brengen op een onwillig publiek. Ik gebruikte wel wat Amerikaanse voorbeelden, maar die waren heel algemeen."

## VERSCHILLEN

Als een echte Amerikaan blijft McGregor diplomatiek in zijn reactie op het al dan niet bestaan van verschillen tussen Rotterdamse en Leidse studenten.

"Ik begrijp het gevoel, maar ik kan er echter geen commentaar op geven met harde feiten. In theorie mag men verwachten dat de Rotterdamse studenten snel zijn met analytische problemen, calculaties, computer-hardware en

-software, en dat men in Leiden meer een theoretische discussie voert over onderliggende problemen. In feite viel mij echter op dat beide groepen studenten zeer snel waren in het oppikken van computertechnologie en het gebruik van verschillende soorten software. Beide groepen leken ook in staat de aan de technieken inherente beperkingen te begrijpen."

Al met al is het verblijf in Nederland voor Eugene McGregor dus een waardevolle ervaring geweest, óók in de privé-sfeer.

"Het was ook voor ons als gezin een heel

interessant jaar. Wij hebben er allemaal van geprofiteerd. Mijn vrouw heeft nieuwe vrienden gemaakt op het 'international center'; mijn oudste dochter heeft als uitwisselings-studente van Indiana University in Leiden gewoond en heeft op het conservatorium in Amsterdam dwarsfluit gestudeerd; en mijn jongste dochter heeft een internationaal programma gevolgd op het Rijnlands Lyceum. Verder hebben wij veel gefietst, en toen ik het begin van het jaar in Schiedam vrijgezel was heb ik mijzelf leren koken. Verder zijn wij veel naar tentoonstellingen geweest; we were in a good country for that..."

Inmiddels is McGregor weer terug in Bloomington. Hij werkt er verder aan een boek, waaraan hij ook in Nederland tijd besteedde, geeft er colleges op SPEA en hoopt er later dit jaar aan nog een ander boek te beginnen over 'human resource management in high tech societies'.

"I'll send a copy to the Dutch department for the library."

## Coördinatie

**"...overwegende dat slechts het streven naar coördinatie van een en ander waarachtig bestuur genoemd mag worden en de coördinatie zelf het waarachtig doel van de vertegenwoordigers van de macht van het rijk..." (uit: V.M. Garsjin, De waargebeurde geschiedenis van de gewestelijke vergadering te N., 1876).**

Harró van den Brink

Eén van de trefwoorden van de bestuurskundige wetenschap is coördinatie. Er wordt dan ook heel wat afgecoördineerd binnen het openbaar bestuur. Dat ook een onderwijsinstelling hier veelvuldig mee geconfronteerd wordt mag geen wonder heten. Vandaar dat ook binnen de vakgroep bestuurskunde coördinatie te pas en te onpas uit de kast wordt

gehaald in een -al dan niet gecoördineerde poging om tentamendata, lesroosters, lokalen, boeken en vele andere zaken in onderling verband te brengen.

Dit verband is echter veelal ver te zoeken. Boze tongen beweren dat dit dankzij coördinatie zo is, ik hou het er op dat de term ondanks hier beter op zijn plaats is. Coördineren is namelijk geen eenvoudige taak.

Naast een veelvoud aan factoren, actoren, informatielijnen en besluitvormingssituaties spelen de verschillende niveaus van coördinatie een belangrijke rol.

Zo is het mogelijk dat een docent een extra college plant in een bepaald lokaal, terwijl het vakgroepsbestuur daar op dat moment een representatieve gebeurtenis wil doen plaatsvinden. Hierover worden dan afspraken gemaakt. De vraag is of de coördinatie zich ook uitstrekt tot de huishoudelijke dienst die de indruk heeft dat het lokaal vrij zal zijn en er net op dat moment de vloer in de was gaat zetten.

Maar laten wij niet verzanden in ficties en wat realistischer voorbeelden bekijken. Zo omschreef een coördinator van een werkgroepencyclus zijn taak onlangs als volgt: "...het zoveel mogelijk op elkaar afstemmen van de inhoud en de beoordelingscriteria...". Eén en ander vond plaats door voorlichting aan de op een zeker moment beschikbare docenten. Deze omschrijving laat natuurlijk veel ruimte voor een eigen invulling. De werkgroepeliders bepalen zelf voor een groot deel het belang van de te behandelen onderwerpen. Dus terwijl de een loopt te hameren op het belang van correct taalgebruik in een paper, wordt dit door een ander slechts vluchtig genoemd om vervolgens een half uur door te zagen over het belang van een goede probleemstelling.

Hierdoor ontstaat een situatie waarin een op zich al subjectieve activiteit als het beoordelen van een werkstuk, per docent een totaal verschillende invulling kan krijgen. Wat de een met een acht honoreert wordt door de ander met een zes afgedaan en omgekeerd. De cijfers die door de verschillende docenten worden toegerekend zijn dus nauwelijks met elkaar te vergelijken. Een poging tot standaardisatie middels een beoordelingsformulier leidt in zo'n geval ook niet tot goede resultaten omdat er ook hier interpretatieverschillen aan de orde zijn en bovendien niet iedere student een beoordelingsformulier krijgt.

Daarbij is het ook twijfelachtig of van een geslaagde afstemming sprake is wanneer de inleverdata bij de verschillende docenten twee maanden uiteen lopen.

Ook op andere niveaus wil de coördinatie nog wel eens het een en ander te wensen over laten. Denk bijvoorbeeld aan een zodanige afstemming van vakken dat er slechts vijfhonderd pagina's per week hoeven te worden bestudeerd waarvan ook nog eens de helft in het Engels. Denk bijvoorbeeld aan het volledig aflassen van een vak ongeveer een uur voordat het begint en het vervolgens niet publiceren hiervan, zodat de student die het eerste college heeft gemist de tweede week alsnog voor niets komt.

Denk ook aan het plannen van werkgroepen op momenten dat je colleges hebt van een vak dat toevallig onder de vakgroep politicologie valt. De regelmatig terugkerende ergernis van de tentamenroosters hoef ik waarschijnlijk niet eens te noemen, zeker niet voor diegenen die tentamens uit verschillende jaren moeten afleggen. Denk eens aan... wat je maar wilt eigenlijk. Want zelfs als je nog maar een paar maanden bezig bent zul je al legio voorbeelden aan kunnen dragen.

De oplettende lezer zal gemerkt hebben dat ik een belangrijk onderdeel van coördinatie vergeten ben te noemen, namelijk controle. Helaas is dit geen kwestie van vergeten maar veeleer een weerspiegeling van de realiteit. Wat bij coördinatie van groot belang is, is dat wordt gecheckt of inderdaad aan de verwachtingen voldaan wordt. Evaluatie door zowel degenen die aan de coördinatie kant werken, als wel door degenen die onderwerp van de coördinatie zijn zou mijns inziens een grote rol kunnen spelen bij de verbetering van de onderwijskwaliteit en vooral bij het onderwijs genot. Op veel plaatsen biedt deze controle de mogelijkheid om de coördinatie ook daadwerkelijk effectief te doen zijn. Helaas schijnt dit besef bij de meeste coördinatoren nog niet aanwezig te zijn.

## ERASMUS

**Dezer dagen worden legio c.v.'s van menig bestuurskundige aan inspectie onderworpen. Voor hen die zich hebben aangemeld voor het uitwisselingsprogramma zijn dit dan ook zware dagen omdat je weet dat er gewogen wordt en hoopt dat jij niet te licht bevonden zal worden. Natuurlijk vindt deze weging ook plaats nadat jij bent uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek alwarens jij nogmaals de drijfveer achter je opgave mag uitleggen. Het Internationale Secretariaat wordt sinds kort geleid door Tineke Pieters. Zij zal alles over jou te weten komen, maar wie is zij eigenlijk? Een introductie.**

Peter van Keulen

Tineke Pieters is 48 jaar en komt uit het onderwijs. Zij gaf onder andere dertien jaar lang oude talen op diverse middelbare scholen. Zij heeft twee studerende kinderen, waarvan er net een is afgestudeerd. Pieters: 'Ik wilde het onderwijs uit, en wilde iets heel anders gaan doen omdat ik nu een leeftijd heb bereikt waarop het goed lijkt om van baan te veranderen'. Het leuke van deze baan lijkt mevrouw Pieters de vele horizontale contacten binnen de universiteit, contact met buitenlandse universiteiten en het contact met studenten.

Wegens praktische omstandigheden is er niet de mogelijkheid geweest voor mevrouw Pieters om ingewerkt te worden. Dat levert soms nog wel wat problemen op maar 'aldoende leert men en er gaan natuurlijk dingen fout maar....so what?'

De voorgangster van mevrouw Pieters, Ellen Hiemstra, heeft een taakomschrijving achtergelaten met een tijdsplanning 'maar dat zegt niets als je nog niet thuis bent in de materie'. 'Er zijn taken die Ellen op zich nam waarvan ik nog niet weet of ik daar wel aan begin. Omgekeerd zijn er dingen die ik heel belangrijk vind om te doen. Ik vind het bijvoorbeeld erg belangrijk om uitvoerig de tijd te nemen voor studenten omdat je je als student in het buitenland behoorlijk verloren kunt voelen. Met name voor Amerikaanse studenten, die alles exact geregeld gewend

zijn, is het hier een enorme overgang.'

Pieters: 'Het minst leuke van mijn werk is de administratieve rompslomp'. 'Het leukste aspect vind ik om ervoor te zorgen dat de uitwisseling verantwoord gebeurt en dat een student een beetje weet waar hij aan toe is en dat de student bij mij aan kan kloppen, ook op de gekste tijden.'

Een verwachtingspatroon had mevrouw Pieters niet toen ze aan haar nieuwe baan begon. Pieters: 'Als je bij de universiteit binnenkomt en je verwacht veel dan word je al spoedig teleurgesteld want iedereen is overwerkt en mensen zijn bijna nooit aanwezig als jij er bent, uitzonderingen daargelaten'. 'Maar dat vind ik niet erg want ik heb eindeloos geduld. En wat belangrijker is: de sfeer is hier gezellig en de mensen zijn aardig en men is niet kinderachtig als er een keer iets fout gaat.'

In de vorige BB was er sprake, bij monde van dr. J. Raadschelders, van een persoonlijke evaluatie met de studenten die naar het buitenland zijn uitgezonden. Ook mevrouw Pieters vindt dit zeer belangrijk. Echter dit plan gaat voorlopig niet door, er wordt nu aan iedereen gevraagd een verslag te schrijven voor het archief. Persoonlijke ervaringen staan hierbij centraal zodat andere studenten hiervan later kunnen profiteren. Pieters: 'Studenten hebben hier veel meer aan omdat de of-

ficiële standaardinformatie toch vaak niet klopt'.

Tot zover het verhaal over Tineke Pieters wier boodschap en ideeën over het internationale programma duidelijk omschreven zijn. Misschien heb jij haar al persoonlijk leren kennen op de voorlichtings bijeenkomst op 11 maart. Zo niet dan ben je altijd welkom om langs te komen of te bellen. (Kantooruren: elke dag van 13-17uur voor een afspraak, behalve woensdag (14-17uur) Kamer 5A01.

In de volgende BB praten we met een student uit Duitsland en een studente uit Leiden. Beiden hebben deelgenomen aan het ERASMUS-programma en hun ervaringen worden uitgebreid beschreven.



Tineke Pieters

## War! What is it good for?

**Dit is de titel van een nummer van Bruce Springsteen van lang geleden en ook ik vraag mij dit af nu Nederland voor het eerst in mijn bestaan in oorlog is. Daarom ook in de BB nog een klein scheutje uit het media-melkkoetje dat Golfoorlog heet. Vooraf mijn excuses indien het inmiddels 'vrede' mocht zijn; dit artikel is medio februari geschreven.**

H.M. van den Brink

Het is lang geleden dat een onderwerp zoveel weken achter elkaar voorpagina-nieuws was in onze landelijke dagbladen. Toch is dit nu gelukt met een oorlog. Niet zo maar een oorlog natuurlijk, zoals ze overall woeden, maar een echte met stoere Amerikanen, zeer correcte Britten, bedaarde doch immer chauvinistische Fransen, gedisciplineerd afwachende Israëliërs en, niet te vergeten, 'Onze Jongens'. Allen te wapen gelopen tegen de smerige onderkruipsels van een Arabieren die altijd een goed westerling beliegen en bedriegen en zich nu in Irak verzameld hebben om onder het mom van een Heilige Oorlog het goedaardige, vredelievende Westen te tartten.

Ik herinner mij nog de tijd van vóór CNN toen Iraqi's nog Irakezen waren en Bèhkdèd nog gewoon Bagdad heette, een stad alleen bekend van Sindbad de Zee-man. De tijd dat Iran de slechterik was en de Irakezen de goede Arabieren. Een predikaat dat nu alleen nog is weggelegd voor dode Iraqi's. Als ik iets verder terugdenk zie ik beelden voor me van duizenden landgenoten die in Den Haag tegen 'de bom' en voor de wereldvrede demonstreerden. Toen was Irak een volwaardige handelspartner die alleen niet vrijelijk mocht beschikken over chemicaliën die met hun eigen olie werden geproduceerd. Dat zij dit wel deden werd door alle Westerse regeringen oogluikend toegestaan.

Nu is alles anders. Nederland is in oorlog en vecht samen met de geallieerden tegen Irak. Dit was blijkbaar zo'n klap voor de vredesactivisten dat zij tot op de dag van vandaag thuis bij de kachel zitten uit te huilen. Ook de regering was niet geheel onaangedaan. Minister Ter Beek heeft inmiddels, al of niet als gevolg van de oorlog, een werkverbod opgelegd gekregen van zijn arts. Wellicht heeft hij zich teveel opgewonden over het feit dat Lubbers enigszins op hol sloeg en achter zijn rug om Patriotraketten uitdeelde aan Israël. En dat nog wel op Ter Beeks verjaardag! Dat deze verouderde Patriotsystemen niet in staat zijn om een Scud neer te halen mag als een detail beschouwd worden. Kniesoor die daar op let. Ze kunnen schieten en met een beetje geluk raken we bij het volgende schot wél onze eigen lanceerinrichting.

Nee, de enige uit het kabinet die er beter van werd was minister Van den Broek. Eerst mocht hij naar Washington voor een uitleg van vijf minuten door president Bush himself. Het gesprek liep uiteindelijk uit tot een half uur, wat de telefoonrekening natuurlijk te hoog had doen oplopen. Vervolgens vloog hij in het kader van de EG-trojka naar Moskou om met once-good-old-now-bad-man Gorbatsjow te babbelen. Hiermee werd tevens zijn internationale competentie ten opzichte van Lubbers duidelijk onderstreept.

Ook de PvdA was nogal overdonderd door de feitelijke oorlog. Zij hadden onze inspanningen in de golfregio ondersteund, waarschijnlijk met het idee dat het wel los zou lopen. Haastig terugkrabbend na 16 januari, struikelden zij en braken bijna in tweeën. Ze kregen gelukkig een lijmpauze doordat kort daarop CDA en Groen Links in een ordinaire scheldpartij verwikkeld raakten. Ook dit is uitgepraat en het wachten is nu op de volgende partij die graag wat stemmen wil verliezen voor de Statenverkiezingen.

Al deze heibel ging in feite om drie sche-

pen, twee hospitalen en wat luchtafweergeschut (Patriots en Hawks). De vergelijking van Klein Duimpje en de reus zou in dit verband een sterk understatement zijn. Maar Nederland wil meetellen in de wereld en een actieve militaire rol spelen in de internationale politiek. Dus worden de media opgehitst en onze bijdrage opgehield om zodoende ons nationalisme weer te doen opbloeien. Goed voor onze eigenwaan maar helaas, grote broer Bush en zijn media hebben al deze inspanning niet erg opgemerkt. Nederland is op de Amerikaanse televisiezenders tot nog toe één keer aan de orde gekomen. Dit was echter niet vanwege onze oorlogsbemoeienis maar om het feit dat onze artiesten dit keer de eersten waren om een liefdadig plaatje voor Israël te maken. Salem aleikum.





## Witte cirkeltjes en zwarte vierkantjes

Zo vlak voor de verkiezingen van de Provinciale Staten en daarmee indirect de Eerste Kamer der Staten-Generaal, is het een goed moment de betekenis hiervan te overdenken. Bekend probleem is de onbekendheid van de kiezer met de volksvertegenwoordigers en het bestuur op provinciaal niveau. Een kleine rondvraag van wat medebewoners van Zuid-Holland leert me dat velen niet één gedeputeerde of statenlid weten te noemen.

Henk de Jong

Toch schreeuwen radio, televisie, billboards en andere media -met een fluis-terstemmetje door andere ontwikkelingen in het wereldnieuws- dat we toch vooral 6 maart naar de stembus moeten gaan. Ook ik ben geneigd mijn plicht als burger in een democratische staat te doen. Zelfs was ik bijna naar de stembus getogen met het gevoel dat ik een rationele daad zou gaan verrichten. Met het rode potlood in de hand heb je immers de 'macht' volksvertegenwoordigers te belonen of te straffen voor hun politieke prestaties en beloften. Kun je ook voor de zoveelste maal in successie trouw op dezelfde partij stemmen. De partij doet het wel niet zo goed, maar de grondbeginselen van de partij zijn je veel waard en je vertrouwt erop dat het in de toekomst beter zal gaan.

De rationaliteit van het uitbrengen van de 6 maart stem is echter ver te zoeken. Op basis van nationale politiek worden de mensen gekozen die een apparaat besturen dat functioneert als intermediar tussen Rijk en gemeenten. De provincie heeft genoeg relevante bevoegdheden om democratisch gelegitimeerd te moeten worden, maar ik vraag me af of de kiezer weet voor welk beleid hij met zijn stem kiest.

Met nog enkele dagen te gaan slaap ik 's nachts wat slecht. Soms word ik, badend in het zweet, wakker uit een droom waarin ik in het stemhokje sta en ik me, het is me wat, geen provinciale zaken

voor de geest kan halen. Diverse taferelen spoken door mijn hoofd. Met de lonkende witte cirkeltjes in de zwarte vierkantjes voor me zie ik de liberaal intellectueel die het ook weer helemaal niet is, de sympathieke net-weer-nuchter stem die elk issue fris pragmatisch beschouwt, die wat groene mevrouw die toch zeker niet nieuw is, die heldere oppositievoerder die penningmeester werd en de man van de high definition television avant-la-lettre, door zijn beeldspraak. Ik weet het niet maar wil het wel. De duisterheid dreigt in te vallen en ik kan maar geen keuze maken. Het potlood heb ik nagenoeg opgegeten als ik mijn keuze echt moet maken van die vriendelijke mevrouw die me uren eerder het formulier dat nu al zo lang voor me ligt overhandigde. "Opschieten mijnheer! Anders is uw stem straks niet geldig." Rechtop zit ik in mijn bed en neem me voor me volledig op de hoogte te stellen van de politieke situatie in de provincie.

Als dit blad uitkomt zijn de verkiezingen waarschijnlijk verleden tijd, heb ik me niet geïnformeerd en heb ik snel en efficiënt mijn stem uitgebracht op basis van landelijke politieke prestaties.

Het trieste alles doodrelativerende beeld dat ik enkele maanden geleden kreeg na het lezen van Murray Edelman's 'Symbolic Uses Of Politics' herhaalt zich. Verkiezingen zijn rituelen die niets met het democratisch gehalte van het bestuur en de weloverwogen keuze van de burger te maken hebben. Ze vormen slechts ge-

woonten waardoor de politieke rust in de staat in stand wordt gehouden. De rituelen en mythen die uitgaan van politici zijn in Edelman's optiek echter geen misleiding van het volk maar een middel om de noodzakelijke sociale rollen invulling te geven. Het verkiezingsritueel is niet een verdovend middel, geen brood en spelen, maar een manier om het gevoel van rationeel handelen in de zeer complexe werkelijkheid mogelijk te maken.

Het valt dus mee. Als ieder zijn rol speelt -de kiezers in voldoende mate stemmen, de gekozenen waardig besturen- kan de provincie nog erg lang mee. Beschouw de provinciale verkiezingen als rationeel en zinvol en ze zullen het zijn.

## leden van provinciale staten 1991 in kieskring IV (Leiden)

lijst 2)	3 V.V.D.	4 Democraten 66 (D66)	
l. (Gerard) Dordrecht	Jansen, T.F.J. Noordwijk	Schuyter, E.H. (Eddy) Wassenaar	Hout
geb. van A.M. (Eily) Noordwijk	Günther (M), I. 's-Gravenhage	Blok, H.L. (Lynde) 's-Gravenhage	Bere
st geb. van n. J.M. ) Zoeterwoude	van der Goot, H.B. Nieuwertkark aan den IJssel	Terwiel, M. (Monique) Ritterdijk	Boon
mp.	de Graaf geb. Weyers, E.J. Oeff	Versteeg, L.C. (Lydia) 's-Gravenhage	van d
	Wetters, R.E.	Pool, J. (Jan) Leiderdorp	Presi

## Minder studenten of lagere beurs

**Foutieve ramingen, te laag geschatte aantallen studenten, tekorten aan bepaalde leerkrachten, te veel en te dure wachtgelders, te veel mensen die vroegtijdig stoppen met hun studie en grote budgetoverschrijdingen. Dit is een kleine impressie van de situatie zoals die zich voordoet bij het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen (O&W). Dit ministerie ziet zich al vele jaren geconfronteerd met een constante stroom van tegenvallers.**

De Paashaas\*

Ik zal mij in dit betoog beperken tot de, in Nederland zo geroemde, toegankelijkheid van het universitaire onderwijs en hiermee samenhangend de studiefinanciering. Sinds 1985 heeft elke persoon van 18 jaar en ouder, die aan een door de minister van O&W erkende instelling studeert, recht op studiefinanciering. Dit inkomen moest de student/scholier onafhankelijker maken van zijn ouders en tevens een studie aan een WO- of HBO-instelling voor iedereen bereikbaar maken. Jongeren waarvan de ouders een onvoldoende inkomen genieten moeten in staat worden gesteld hun talenten te ontplooiën. Dit is op zich een loffelijk streven. Hier wringt echter de schoen.

De minister, die zich met tegenvallers geconfronteerd ziet, zoekt naar bezuinigingen. Doordat een aantal tegenvallers het gevolg is van onvoldoende correcte schattingen over het aantal personen dat studiefinanciering krijgt, wordt hier bezuinigd. Met het verlagen van de beurs tracht minister Ritzen de tekorten aan te zuiveren. Dat dit rechtstreeks het beoogde doel, een universitaire studie moet mogelijk zijn voor iedereen, geweld aandoet, wordt kennelijk door de minister als aanvaardbaar geacht. Het verlagen van de beurs brengt met zich mee dat meer en meer mensen zich de vraag moeten stellen of een studie voor hen nog wel betaalbaar

is. De minister bereikt op deze manier wat velen graag zouden zien gebeuren: minder studenten. Er kan getwijfeld worden aan de manier waarop dit gebeurt. Dat er te veel universitair geschoolden zijn blijkt uit de hoge werkloosheidcijfers onder bepaalde groepen academici. De massaliteit binnen het universitaire onderwijs en de grote aantallen uitvallers, personen die vroegtijdig hun studie afbreken, lijkt de kwaliteit aan te tasten en de roep naar minder studenten te versterken. Minder studenten kan de kwaliteit verhogen doordat studerenden meer persoonlijke en intensievere begeleiding kunnen krijgen. De vraag zal moeten zijn: "Hoe is een daling van het aantal studenten te bereiken zonder dat de toegankelijkheid in gevaar komt?". Om deze vraag te beantwoorden moeten duidelijke keuzes gemaakt worden, iets wat ik op korte termijn in Nederland nog niet zie gebeuren. Aan een gedegen selectie valt niet te ontkomen. Een selectie aan de universitaire poort. Dit kan op verschillende

## 'Het Gouden Westen'

Na de eenwording van Oost- en West-Duitsland in 1990 leek het de excursiecommissie van de B.I.L. interessant om eens te bekijken hoe de beide ambassades in Nederland op deze ingrijpende verandering gereageerd hebben. Zij moesten uiteraard opgaan in een Duitse ambassade, maar als bestuurskundigen vroegen wij ons af hoe dit organisatorisch gerealiseerd werd. Bovendien wilden wij meer weten over de bestuurlijke, politieke en sociale implicaties van de eenwording voor de Duitse samenleving. Op 14 februari jongstleden begaven wij ons dus naar Den Haag.

Wieny van den Enden

We werden door de heer Radcke en de heer Keferstein met koffie, thee en koekjes zeer vriendelijk ontvangen. De heer Radcke is persvoorlichter op de ambassade en de heer Keferstein is werkzaam

manieren geschieden. Versterking van het VWO-diploma, een extra jaar tussen middelbaar- en WO-onderwijs of anderszins. Het propedeutisch-examen heeft de onbedoelde functie van selectiejaar gekregen, terwijl juist hier de basis gelegd moet worden voor de verdere studie. Er wringt dus wel geselecteerd, maar op een oneigenlijke manier en sterk kostenverhogend. Alleen op bovengenoemde manier zal de kwaliteit stijgen en het aantal uitvallers afnemen, helemaal uitbannen zal niet lukken. Tevens kan op deze manier worden tegengegaan dat allerlei studenten zich inschrijven maar nooit tentamen doen, volgens de Mare (nr. 13, 15 november 1990) bedraagt dit meer dan 15%.

Kortom, een gedegen selectie vooraf voorkomt veel frustratie en ellende in een later stadium. voor de minister zal dit een flinke besparing opleveren.

\*Naam bij de redactie bekend.

als cultuurreferent.

Op de ambassade zijn ongeveer vijftig mensen werkzaam. Na de eenwording van de twee Duitslanden zijn de ambassades

van de DDR en de BRD samengesmolten tot een ambassade. Dat wil zeggen dat de Oostduitse ambassademedewerkers allen ontslag gekregen hebben en nu waarschijnlijk naar een baantje lopen te zoeken, aldus dhr. Radcke. De reden hiervoor is dat de medewerkers van de Oostduitse ambassade trouwe dienaren van het communisme waren. Ze moeten uit het systeem geweerd worden.

Waarom is de DDR in de vorm van vijf Länder bij de BRD gevoegd? Theoretisch zou het heel goed mogelijk zijn de DDR als één staat in te voegen. Toch heeft men dit niet gedaan. Men heeft bewust in 1990 de oude communistische structuren afgebroken. Het model van 1946-1952 werd weer ingevoerd; de vijf Länder. Er zou een mogelijkheid moeten ontstaan tot het vinden van een eigen identiteit, geen anoniem groot Duitsland.

De moeilijkheden voor het openbaar bestuur die kwamen bij de eenwording waren niet alleen politiek maar ook bestuurlijk van aard. Ten eerste was er in de voormalige DDR een centraal dictatoriale staat. Mensen die in het openbaar bestuur werkzaam waren, werden alleen maar bevolen. Ze waren niet gewend aan zelfstandige besluitvorming. De mentaliteit van Oostduitse en Westduitse ambtenaren is totaal anders.

Ten tweede bestonden er sinds de jaren '50 geen deelstaten meer in de DDR. Het openbaar bestuur in de vijf ontstane deelstaten moet dus helemaal nieuw opgebouwd worden, zowel gemeente als deelstaatbestuur.

Ten derde zijn de richtlijnen die in acht moeten worden genomen, wetten van het westen. De Oostduitse ambtenaren hebben daar geen ervaring mee. Het zal jaren vergen om in het andere systeem te komen. Als laatste punt dient gezegd te worden dat mensen met een Stasi-verleden uit het systeem geweerd worden.

Op de vraag of de bevolking van de gewezen DDR niet bang is hun identiteit te verliezen wordt geantwoord dat ze die identiteit toch al niet bezaten. Er is veel angst voor werkloosheid. Er worden zeer grote afstanden afgelegd (vgl. Den Haag-Bonn) om maar te kunnen werken.

Hoe is deze werkloosheid zo enorm geworden? Na de eenwording is de Westduitse Mark als enig geldend betaalmiddel ingevoerd. De mensen uit de voormalige DDR geven hun Marken niet uit aan Oostduitse goederen. Hierbij speelt het psychologische aspect een grote rol. Ze hebben nooit spullen van het rijke westen kunnen kopen, dus doen ze het nu. Nederland heeft daar sterk van geprofiteerd. Meer dan 26% van de export bestaat uit consumptiegoederen naar de DDR. Door deze ontwikkeling zijn er grote problemen voor de handel ontstaan in de DDR. Stagnaties hebben het werkloosheidspeil sterk opgevoerd en er moeten maatregelen genomen worden om deze ontwikkeling tegen te gaan. Deze maatregelen bestaan onder andere uit investeringsprogramma's, tegoeden, afschrijvingsmogelijkheden. Verder bestaan er subsidiemaatregelen tussen de Länder. De welvarendere Länder moeten hun steun verlenen aan de vijf armere Länder in het oosten. In de verkiezingscampagne werden leuzen gestrooid als "No new taxes" en "Niemand wird ärmer", maar nu moeten de burgers verbaasd reageren omdat er belastingverhoging komt. De lasten die ontstaan ten gevolge van de eenwording en van de Golf-oorlog zijn niet meer te financieren. Het offer voor eenwording blijkt groter dan verwacht. De middelen moeten verdeeld worden; diegenen die rijk zijn moeten beetje bij beetje afgeven wat ze hebben. De economische voorwaarden zijn echter voor Duitsland beter dan voor andere landen zoals Polen, Tsjechoslowakije, Hongarije en Roemenië omdat zij geen rijk broertje in het westen hebben.

De Oostduitse burgers voelen zich tegenover de Westduitse burgers tweederangs Duitsers. Ze kijken tegen 'het gouden westen' op. De geschiedenis van de omstandigheden van tweederangs burgers duurt er al heel lang, maar nu is er een verwachting ten aanzien van het westen. Volgens de heer Radcke en de heer Keferstein zullen de verschillen binnen 5 à 10 jaar minimaal zijn.

Zullen etnische minderheden zich derderangs burgers gaan voelen? De regering zal er alles aan moeten doen om dit te voorkomen, aldus dhr. Keferstein. De mensen in de DDR hebben op een eiland geleefd. Ze hadden geen contacten met de buitenwereld. De enige contacten die ze hadden waren met gedwongen, georganiseerde vrienden. Een multi-nationale maatschappij ervaren ze niet.

Zal de rol van Duitsland op het internationale vlak veranderen? Zeer waarschijnlijk wel. Duitsland is na de Sowjet-Unie

het tweede land binnen Europa geworden (voor het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Italië !!!!). Eén van de eerste stappen die gezet wordt is een grondwetswijziging waarin bepaald wordt dat Duitse militairen mogen opereren binnen de Verenigde Naties. Een permanente zetel in de Veiligheidsraad zal nog een tijdje uitblijven. De Oostduitse bevolking is nog niet rijp voor al te grote stappen en Duitsland blijft natuurlijk de restricties vanuit de wortels van de geschiedenis behouden, aldus dhr. Radcke.

Na dit alles aangehoord te hebben hadden we een zeer informatieve middag achter de rug. We hebben een beeld gekregen (of een beeld behouden) van de visie van de Westduitse diplomaten op de eenwording.

Na dit alles werden we op koffie met appelgebak getraakteerd door de B.I.L. bij Hotel des Indes.



Een van de opgedane indrukken.

## Stageberichten

**Alexander Smelt vertelt. Vanaf begin September 1990 tot eind februari 1991 heeft deze zesdejaars student, die indertijd voor de Internationaal-Juridische Variant koos, stage gelopen bij het Verbond van Nederlandse Ondernemingen (VNO), de grootste Nederlandse werkgeversorganisatie. Het VNO heeft, naast het hoofdkantoor in Den Haag, in elke provincie een regiokantoor. Alexander's stage vond plaats bij het VNO Zuid-Holland, dat is gehuisvest in het World Trade Center Rotterdam.**

Lucella Carasso

Naar aanleiding van de jaarlijkse vergadering van de Provinciale VNO Besturen, die eind mei 1990 in Rotterdam werd gehouden, besloot het VNO Zuid-Holland om een student de mogelijkheid te bieden onderzoek te doen naar de mogelijkheid en/of wenselijkheid van een samenwerking tussen de provincie Zuid-Holland, de gemeente Rotterdam en het VNO Zuid-Holland in het behartigen van hun belangen bij de Europese Gemeenschap in Brussel. Gekozen is voor een student Bestuurskunde gezien het typisch Bestuurskundige onderwerp: het onderzoek heeft te maken met de relatie tussen de verschillende Nederlandse bestuurslagen, de verhouding tussen het georganiseerde bedrijfsleven en de overheid, en de 'vierde bestuurslaag', de EG.

Bij Alexander's Integratie project vielen stage en scriptie volledig samen. Hij begon met het formuleren van een probleemstelling. Deze is vrijwel identiek aan het hierboven beschreven stage-aanbod. Daarna volgde een grove opzet van de scriptie in wording, en literatuur- en documentenanalyse. Hierna werd een vragenlijst opgesteld, waarmee betrokkenen en andere deskundigen werden geïnterviewd. Tenslotte werd het geheel uitgewerkt en ontstond de definitieve scriptie. Over de uitkomst van het onderzoek kan Alexander nog niet zo veel loslaten, behalve dan dat hij denkt dat er goede mogelijk-

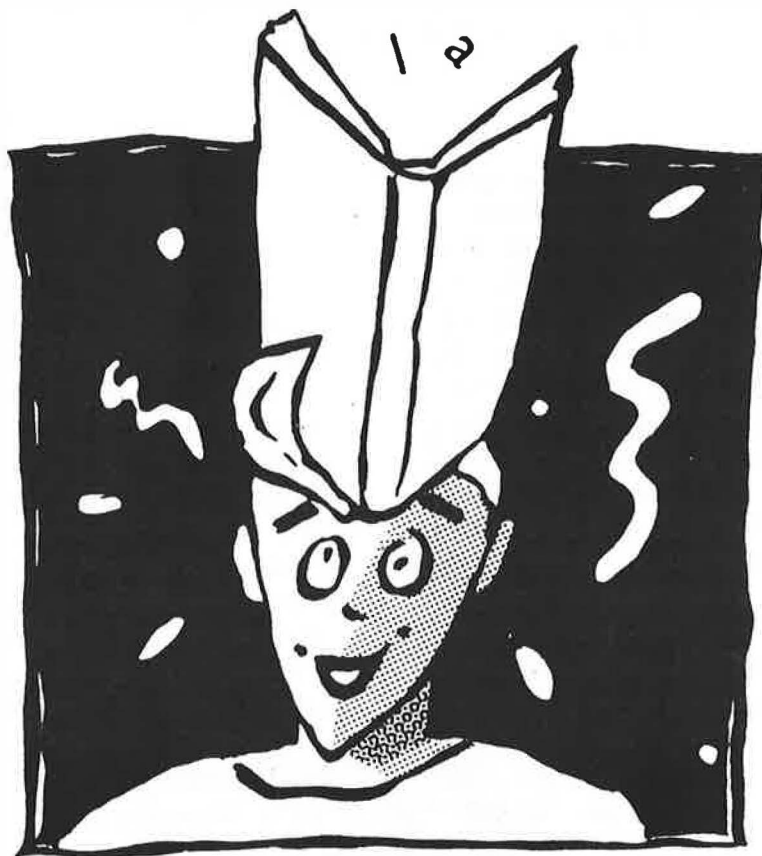
heden tot samenwerken zijn.

Of het VNO iets met zijn rapport zal gaan doen? Alexander vindt dat moeilijk te voorspellen. Wel geeft een dergelijk stage-aanbod naar zijn mening aan dat er bij het VNO goed over het onderwerp wordt nagedacht. Dat is ook nodig, omdat vormen van binnenlands samenwerken de positie van Nederland binnen de EG kunnen versterken. Een gezond tegenspel tussen de verschillende publieke en private instituties is op nationaal niveau gezien nuttig, maar op Europees niveau zijn uitgekristalliseerde consistente Nederlandse standpunten volgens Alexander gewenst om als klein Nederland niet geheel te worden ondergesneeuwd door grote lidstaten als Frankrijk en Duitsland.

Alexander heeft veel aan zijn stage gehad. Hij heeft kennis gemaakt met de manier waarop organisaties als het VNO functioneren; hij heeft geleerd een omvangrijke scriptie te schrijven, hard te werken (naast zijn stage heeft hij nog vier vakken gedaan), en ook ervaren wat het betekent om (vrij) geregeld vroeg op te moeten staan.

Zowel vanuit de vakgroep als vanuit het VNO vond hij de begeleiding zeer goed. Alexander kijkt terug op een plezierige, leerzame stage.

# boox for brains



## BOOX

Voor studie, beroep en ontwikkeling  
Specialist in buitenlandse boeken  
Eigen import

Den Haag Molenstraat 20a Leiden Breestraat 54 Utrecht W. Vrouwenstraat 5

Mark Crooijmans en Christine Hille

B.O.O.S.

## Studentenvertegenwoordigers verenigen zich in B.O.O.S.

B.O.O.S. staat voor Bestuurskundig Overleg Orgaan Studenten. Het doel van dit studentenorgaan is om, tijdens een maandelijks vergadering, van gedachten te wisselen over problemen die rond bestuurskunde spelen. Op deze manier zijn studenten in staat om meer als eenheid te op te treden. Met het gevolg dat we een effectievere inbreng in deze verschillende commissies hebben.

Mark Crooymans, voorzitter B.I.L.

Dit overlegorgaan bestaat uit studentleden van verschillende commissies en raden:

- universiteitsraad
- faculteitsraad
- studierichtingscommissie
- vakgroepsbestuur
- coördinatiecommissie
- onderwijszaken
- B.I.L.
- Bestuurskundige Berichten

Zaken die nu in dit overlegorgaan besproken worden, zijn onder andere de op handen zijnde veranderingen in DII en DIII, stageproblemen in verband met de toename van het aantal studenten, een student zitting laten nemen in het Dageelijks Bestuur, enz.

Juist door ideeën of klachten van jullie zijn we erg geholpen. Hierdoor weten wij wat de zaken zijn die onder bestuurskunde studenten leven. Wij kunnen die zaken dan bespreken in B.O.O.S. en doorspelen naar een van de commissies die hierin vertegenwoordigd zijn. Aangezien de B.I.L. ook zitting heeft in het B.O.O.S.-overleg, in de figuur van voorzitter Mark Crooijmans, fungeert het B.I.L.-nummer (071-273696) als klachtenlijn.

Via de Bestuurskundige Berichten zullen wij jullie regelmatig op de hoogte houden van de ontwikkelingen binnen de verschillende commissies en de rol van B.O.O.S. daarin.

Christine Hille,  
voorzitter B.O.O.S.

Aan de kritische bestuurskunde-student,

In het kader van de belangenbehartiging door de verschillende commissies binnen het B.O.O.S.-overleg (voor uitleg daarover verwijs ik naar het artikel van Christine Hille) is nagedacht over de mogelijkheden ter verbetering daarvan. Een van de ideeën leg ik hierna uit en tot slot doe ik namens het B.O.O.S.-overleg een oproep aan geïnteresseerden om te reageren.

Het gaat om een aanspreekpersoon -een soort ombudsman-, functionerend in het B.O.O.S.-overleg. Tot op heden is er een diffuse structuur. Studenten klagen onderling, maar zien verder geen noodzaak c.q. mogelijkheid om verder tot actie over te gaan. Dit is jammer, want juist hier ligt een enorm arsenaal aan informatie, die de studentvertegenwoordigers kunnen gebruiken. Deze informatie is ook nuttig voor de docenten op wie het betrekking heeft; een feedback hoeft niet te ontbreken. Het idee is nu één persoon tot aanspreekpunt aan te wijzen. Hij/zij raakt bekend met de studenten en kent aan de andere kant de betreffende vertegenwoordiger die er werk van maken. Verder kan deze persoon gebruikmakend van de bestaande com-

municatiemiddelen zorgen voor informatie naar de studenten toe; wat speelt op dit moment op het gebied van de studie, wat is er met de concrete klacht gebeurd, etcetera.

Zonder in allerlei details te zijn getreden, is nu hopelijk een voldoende duidelijk beeld gecreëerd. Vervolgens is de vraag:

## "Ieder afscheid betekent de geboorte van een herinnering."

**Vanaf het prille begin werkte Hanneke van der Linde-Stevens bij de vakgroep Bestuurskunde. Nu, bijna zes en een half jaar later, heeft ze besloten haar 'tweede huis' te verlaten. Gedurende die jaren van opbouw heeft Hanneke veel meegemaakt bij het secretariaat. Een deel van die ervaringen staat beschreven in het volgende artikel.**

Peter van Keulen

In 1984 ging Hanneke op het secretariaat van de vakgroep werken dat toen nog bij Politologie in de Hugo de Grootstraat gevestigd was. Kort daarna verhuisde men naar het Rapenburg.

Tijd voor excursies was er in die tijd nog wel ondanks de drukke werkzaamheden. Tijdens een excursie met eerste jaarsstudenten naar het ministerie van Onderwijs & Wetenschappen sloeg de vermoeidheid echter toe en "vielen Loes (Hazewinkel; pvk) en ik bij een diaprojectie in slaap". Dat er (nog) meer te doen was dan onderwijs- en onderzoekszaken blijkt uit het verhaal dat Hanneke vertelt over het schoonhouden van de vakgroep. "In het begin hadden we helemaal geen schoonmaakhulp op het Rapenburg. 's Avonds stofzuigden we dus en maakten we de toiletten schoon".

Uit de enthousiaste verhalen die Hanneke vertelt blijkt dat ze iemand is met een groot hart voor 'de zaak'. Lachend en

wie? Daarvoor roep ik alle geïnteresseerden op contact op te nemen met de voorzitter van B.O.O.S., Christine Hille (071-143059). Je kunt dan nog meer informatie verkrijgen en jezelf opgeven.

Met vriendelijke groet en vol verwachting.

soms zelfs gedreven vertelt ze vele anecdotes. Ze noemt de beginperiode bij de vakgroep een 'vrééééselijk' leuke tijd. "De club was toen klein, iedereen kende elkaar en je deed alles met elkaar".

De studenten die nog van de oude stempel zijn kennen zeker de 'groene beul' van Van Braam. Dit Bestuurskundeleerboek, dat nu helaas van de lijst is verdwenen, is door Hanneke getypt. "Van Braam had geen vertrouwen in computers en ik toen eigenlijk ook nog niet. Ik heb toen negen maanden lang aan dat boek op een elektronische typemachine gewerkt".

Op het Kamerling Onnes Laboratorium (KOL), waar de onderzoeksafdeling van de vakgroep zat, werkte Hanneke 3,5 jaar alvorens de gehele vakgroep, bijna twee jaar geleden, naar de Wassenaarseweg verhuisde.

Natuurlijk kon ook Hanneke in de beginperiode meesturen naar welke richting de studie Bestuurskunde zou kunnen gaan.

"Naar je ideeën wordt geluisterd en je mag ze hier zeker ventileren, maar ik ben toch meer een uitvoerend orgaan". Hanneke 'ventileert' tijdens het interview een gedachte die menig bestuurskundige aan zou moeten spreken: "Je kunt vaak wel heel mooie theorieën opzetten over hoe je iets moet doen maar daar is het werk niet mee klaar. Het werk moet gewoon gebeuren".

Het laatste jaar bij de vakgroep was, vergeleken met de voorafgaande jaren, het minst makkelijke. Hanneke: "Ik weet inmiddels zoveel over hoe de vakgroep functioneert, maar het is heel moeilijk om dat aan andere mensen over te brengen. Sommige dingen zitten in mijn hoofd en staan niet op papier".

Over de reden van vertrek vertelt Hanneke: "Ik wil mijn werk graag als een soort thuis zien. Met collega's en studenten heb ik altijd heel goed contact gehad. De laatste tijd gingen een heleboel mensen, met wie ik vanaf het prille begin heb samengewerkt, weg. Dan ga je jezelf afvragen of het ook niet eens tijd wordt om een nieuwe start te maken. Dat was best wel moeilijk vooral omdat ik het hier zo goed naar mijn zin had". Een combinatie van tachtig procent 'rozegeur' en de rest 'maneschijn' was voor Hanneke reden om de Bestuurskunde deur achter zich te sluiten.

De laatste tijd nemen steeds meer medewerkers uit de oude, 'harde kern' van de vakgroep ontslag. Hanneke: "Die harde kern zit er al zo lang en op een gegeven moment ben je gewoon toe aan nieuwe uitdagingen. Natuurlijk, op iedere vakgroep is er wat, dus dit ligt niet zozeer aan Bestuurskunde. Het is jammer dat dit nu allemaal tegelijk plaatsvindt maar het is een gewoon natuurlijk verloop".

Een vaste vervangster voor Hanneke is nog niet gevonden. Het inwerken van uitzendkrachten op het secretariaat heeft nu nog niet veel zin. Hier constateer je

weer het 'grote hart voor de zaak': "Nadat het hele secretariaat is gereorganiseerd wil ik best een paar dagen vakantie nemen om nieuwe vaste mensen in te werken".

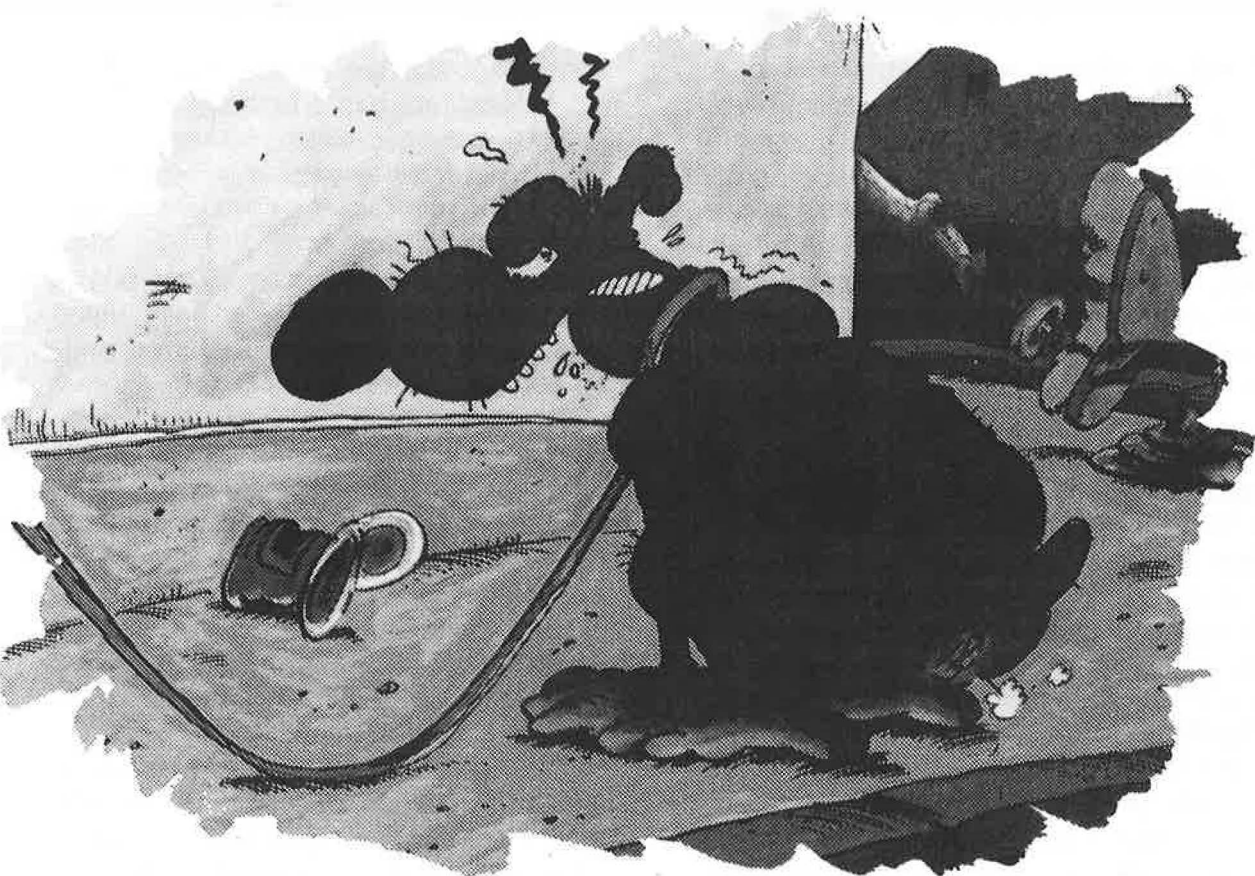
Eén tip voor haar opvolgster heeft Hanneke in ieder geval wel: "Je moet goed kunnen toneelspelen. Voor iedere medewerker moet je weer een apart 'showtje' kunnen opvoeren. "Bijvoorbeeld bij het verzamelen van geld voor cadeaus of iets dergelijks moest ik bij een bepaalde, niet nader genoemde, 'zuinige' medewerker steeds weer een show opvoeren op aan dat geld te komen. Met de juiste benadering lukte dat iedere keer. Voor mezelf hoef ik nu niet te collecteren, dus ik ben benieuwd.....".

Op 27 februari werd officieel afscheid genomen van Hanneke. Uit de grote groep mensen die afscheid nam bleek dat Hanneke gemist zal worden op het secretariaat. Ook voor studenten en de BIL deed Hanneke veel, zeer veel. Zij waren echter niet op de bijeenkomst aanwezig!!!!



H. van der Linde-Stevens  
(foto: Loek Zuyderduin)





# BENT U ER OOK ZO ÉÉN DIE 'N BIJDRAGE AAN 'T MILIEU LEVERT?

EERST DENKEN, DAN DOEN.

## Tentamenuitslagen.

### Propedeuse

Inl. Sociologie herkansing	20 pp	70 % o 30 % v
Inl. Recht herkansing	20 pp	45 % o 55 % v
Methoden en Technieken herkansing	61 pp	64 % o 36 % v
Thema's Bestuurskunde herkansing	45 pp	29 % o 71 % v
Economie	233 pp	68 % o 32 % v
Inl. Politicologie	217 pp	62 % o 38 % v
Inl. Bestuurskunde	320 pp	43 % o 57 % v

### Doctoraal I

Bureaucratie herkansing	55 pp	18 % o 72 % v
Basisinformatica I herkansing	22 pp	27 % o 63 % v
Sociologie D I herkansing	31 pp	45 % o 55 % v
Departementen herkansing	39 pp	20 % o 80 % v
Beleid en Sturing herkansing	43 pp	72 % o 28 % v

Staats-/bestuursrecht	158 pp	46 % o 54 % v
Int. org. en manag.	79 pp	46 % o 54 % v
Financieel Management	18 pp	50 % o 50 % v
Grote Mogendheden	176 pp	64 % o 36 % v
Beleidsinstrumenten	119 pp	39 % o 61 % v

### Doctoraal II

Integratie methodologie herkansing	23 pp	39 % o 61 % v
Beslissingtheor. herkansing	21 pp	43 % o 57 % v
Best. Informatiekunde I	129 pp	26 % o 74 % v
Int. Best. TV 2	32 pp	22 % o 78 % v
Centr.-Decentr.	126 pp	33 % o 67 % v

EEN BEZOEK AAN  
BOEKHANDEL **KOOYKER**  
IS EEN STUDIE WAARD

- uitgebreide voorraad voorgeschreven en aanbevolen boeken voor alle faculteiten
- mogelijkheid tot kopen op rekening
- compleet pakket, inclusief buitenlandse titels, zo goedkoop mogelijk
- collectieve levering met korting

### Openingstijden

#### Breestraat 93

Maandag van 13.00 - 18.00 uur  
Dinsdag, woensdag en vrijdag van 09.00 - 18.00 uur  
Donderdag van 09.00 - 21.00 uur  
Zaterdag van 09.00 - 17.00 uur

#### Leidse Plein AZL

Maandag t/m vrijdag van 10.00 - 17.00 uur



**KOOYKER**  
*sinds 1863*

#### Boekhandels:

Breestraat 93,  
2311 CK Leiden.  
Tel. 071 - 160500.

Leidse Plein AZL,  
Rijnsburgerweg 10,  
2333 AA Leiden.  
Tel. 071 - 160515.