



'Op weg naar een wereld die groter is dan onszelf'

*Over de samenhang tussen economische ontwikkeling
en goed bestuur in een duurzame samenleving*

Philip E. Wagner

***“Economie is belangrijk, maar er zijn
belangrijker zaken dan economie”***

**'Op weg naar een wereld
die groter is dan onszelf'**

*Over de samenhang tussen economische ontwikkeling
en goed bestuur in een duurzame samenleving*

ONTWERP Caro Grafisch Ontwerp, Groningen
DRUKWERK Het Grafisch Huis, Groningen

ISBN 978-90-821805-0-3

Inter-Continental University of the Caribbean

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
gewoon hoogleraar Global Economy and Governance,
aan de Inter-Continental University of the Caribbean

op dinsdag 25 februari 2014
door
Philip E. Wagner



Inleiding

Meneer de rector magnificus, zeer geachte aanwezigen.

Ik geef graag gehoor aan het verzoek van de Inter-Continental University of the Caribbean (ICUC) om het ambt van hoogleraar Global Economy and Governance te aanvaarden door het uitspreken van deze rede.

Als hoogleraar ben ik een ‘zij-instromer’. En dus sta ik voor de uitdaging om een bijna 30-jarige beroepservaring in de mainstream, maar soms ook in de uithoeken van de maatschappij, te transformeren naar een bruikbare visie op het vakgebied ‘global economy and governance’. Daartoe leid ik u vanuit de wetenschappelijke fundamenten van de leerstoel (deel 1), via een visie op rol van een eigentijdse universiteit in de samenleving (deel 2), naar de opwaartse spiraal die kan ontstaan als economie en governance elkaar weten te vinden als bijdrage aan een duurzame samenleving (deel 3).

Mijn doel is om aanschouwelijk te maken dat economische ontwikkeling en goed bestuur met elkaar te maken hebben, en vaak niet zonder elkaar kunnen en mogen. Opdat wij na afloop van deze rede kritisch kunnen oordelen over de juistheid van de uitspraak van Bertolt Brecht ‘Erst kommt das Fressen, dan kommt die Moral.’¹

¹ Deze zin komt uit de opera “Dreigroschen” van Bertolt Brecht (1928).
Uit de ballade over de vraag: “Wovon lebt der Mensch?”

**“ Education is the
most powerful weapon
which you can use to
change te world. ”**

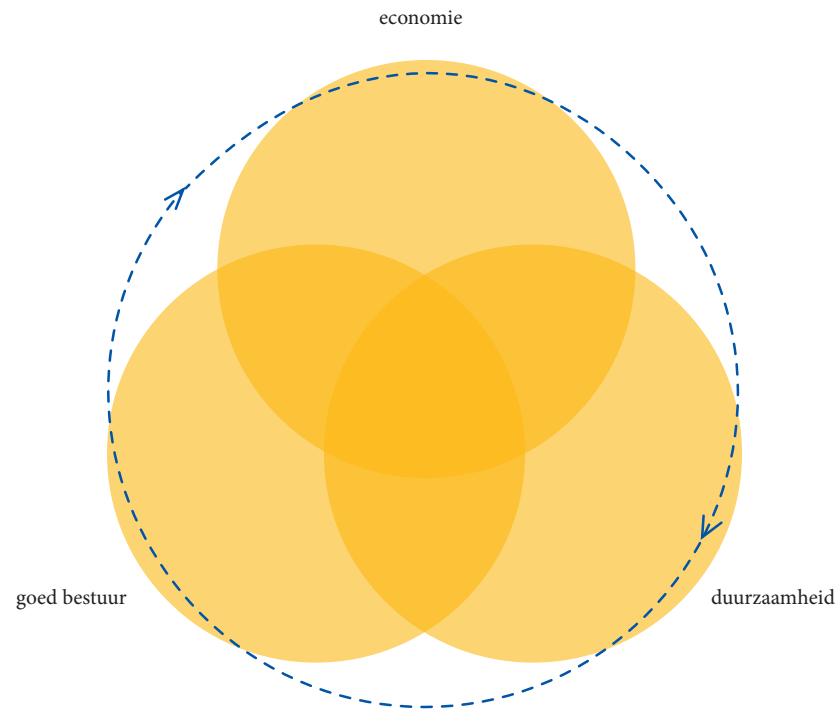




I. Economie, goed bestuur en duurzaamheid



I. Economie, goed bestuur en duurzaamheid



Inspiratie

Ik ben geïnteresseerd in de wijze waarop menselijk talent zich kan ontwikkelen tot ondernemerschap en de positieve betekenis die ondernemerschap kan hebben voor een samenleving. Op allerlei plaatsen in de samenleving (bijvoorbeeld in de politiek en het onderwijs) wordt momenteel sterk de nadruk gelegd op het belang van talentontwikkeling en zelfs het bevorderen van excellentie.² Vanaf de economische stagnatie in de jaren 80 is de samenleving doordrongen van het feit dat ondernemerschap een essentiële motor is, noodzakelijk voor economische ontwikkeling. Immers alle waarde die macro-economisch wordt opgeteld en tezamen ons GDP (Gross Domestic Product) vormt, moet wel eerst micro-economisch worden gecreëerd. De laatste tijd -overigens niet voor het eerst in de geschiedenis- wordt discussie gevoerd over de vermeende positieve en negatieve resultaten van dit ondernemerschap voor de samenleving. Deze discussie wordt vaak gevoerd

onder de noemer 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). In deze discussie ligt het accent op hoe de dimensies doelmatigheid (wat levert het op?), rechtvaardigheid (hoe is de verdeling van de baten en de lasten?), legitimiteit (zijn de activiteiten van de onderneming en de effecten daarvan ook voor niet direct belanghebbenden acceptabel?) duurzaamheid (hoe lang kunnen we er mee doorgaan?) en zingeving (sluiten de handelingen en resultaten aan bij de intrinsieke motivatie van betrokkenen?) zich tot elkaar (dienen te) verhouden. Een aansprekende poging om tot een integrale benadering van het begrip 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' te komen is te vinden in het boek 'De drie dimensies van waardecreatie' van Bellens e.a.³ Deze discussie over maatschappelijke verantwoordelijkheid vindt haar weerslag in reguleringsopvattingen die momenteel geschaard worden onder het begrip 'governance'. Interessant spanningsveld is dat waar de moderne economie tientallen jaren de suggestie

² Birte Schohaus and Marijke de Vries, *De wereld aan je voeten – en andere illusies uit het leven van twintigers* (Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 2013).

³ Roel Bellens, Jan de Jonge and Henk M. Hazelhoff, *De drie dimensies van waardecreatie: In search of true excellence* (Antwerpen: Strategus, 2003), 73.

heeft gewekt een waardevrije wetenschap te zijn, het van het begin af duidelijk is dat governance vraagstukken niet gekwalificeerd kunnen worden zonder een waarderend perspectief. Voorts is interessant dat de invulling van het begrip governance zoals dat momenteel in de samenleving gehanteerd wordt, eerder gedreven lijkt te zijn door een wens tot morele betoelgeling

(regels om uitwassen te vermijden) dan door een wens tot ethische ontwikkeling (perspectief op betekenisvolle omgang creëren). Juist invulling van het begrip governance vanuit het perspectief van ethische ontwikkeling zou kunnen leiden tot een duurzamer samenleving, dankzij een beter gebruik van alle daarin aanwezige hulpbronnen (de productiefactoren arbeid, kapitaal en natuur).

Deze oratie vertrekt dan ook vanuit de volgende kernvragen:

- ♦ *Welke rol spelen 'ethiek' (in de zin van zelfsturing) en 'moraal' (in de zin van opgelegd gedrag) in de transformatie van 'governance' naar 'good governance'?*
- ♦ *Hoe kunnen economische ontwikkeling en goed bestuur elkaar versterken als disciplines die de straat (de materiële werkelijkheid), de universiteit (de op kennis gebaseerde werkelijkheid) en waarden als eigenwaarde, zelfsturing en respect (de immateriële werkelijkheid) met elkaar verbinden om zo betekenis te hebben voor een duurzamer samenleving?*
- ♦ *Wat kan ICUC voor Curaçao en de rest van het Caribisch gebied betekenen in het ontwikkelen van bruikbare kennis ten behoeve van ondernemerschap, good governance en de ontwikkeling van een duurzame samenleving?*
- ♦ *Wat zal de bijdrage daaraan zijn vanuit de leerstoel Global Economy and Governance?*

Ik ga de relatie tussen economische ontwikkeling en goed bestuur nu toelichten vanuit de volgende vier maatschappelijke ontwikkelingen:

- a. aandacht voor het 'ecosysteem' van het ondernemerschap
- b. een meerduldig gebruik van het begrip 'governance'
- c. strategisch opereren in de netwerkeconomie
- d. van perfecte marktwerking naar een moderne institutionele economie

a. Aandacht voor het 'ecosysteem' van het ondernemerschap

Talent is een aangeboren capaciteit om competentie te ontwikkelen. Of deze ontwikkeling ook daadwerkelijk plaatsvindt hangt af van veel factoren: persoonsgebonden factoren zoals motivatie, maar ook factoren die verbonden zijn met de omgeving, zoals de beschikbaarheid van hulpbronnen en rolmodellen.

Ondernemerschap is het creëren van toekomstige waarde. De ondernemer doet dat door het genereren van ideeën, het definiëren van kansen, het proactief inzetten van resources en het daarmee realiseren van een waardepropositie. Ondernemerschap is een competentie

waarvan in het maatschappelijk wensdenken de complexiteit wordt onderschat. De frustratie van een ongelukkige jeugd, een ontslag uit arbeidsovereenkomst op latere leeftijd of een idee over een briljant product alleen zijn geen voldoende basis om tot succesvol ondernemerschap te komen. Bird beschrijft ondernemerscompetentie als een combinatie van algemene en specifieke kennis, motivatie, persoonlijkheidskenmerken, zelfbeeld, sociale rollen en vaardigheden.⁴Ondernemerschap is een competentie die je reeds jong moet beginnen te leren omdat bij de opbouw ervan persoonlijkheidsvorming en sociaal leren een grote rol speelt.

Meer nog dan voor allerlei honoursprogramma's op universitair niveau, wil ik daarom een lans breken voor het belang van goed basisonderwijs, dat alle kinderen de mogelijkheid geeft hun talenten in de brede zin te ontwikkelen. Daarmee is zeker niet gezegd dat alle elementen van de ondernemerscompetentie eenvoudig

⁴ Barbara Bird, "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency," *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 2 (January 1995): 51-72.

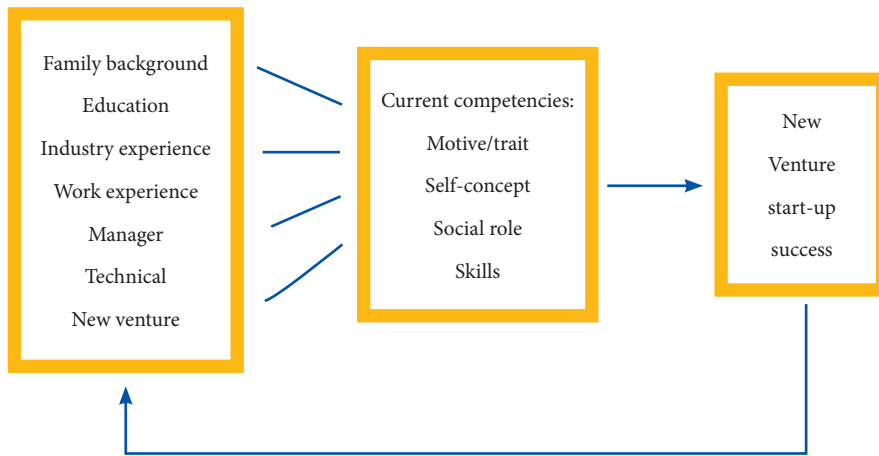


Fig. A Model of Competency Development

‘beleerd’ kunnen worden vanuit een klassiek onderwijsmodel.⁵ Juist door -al dan niet toevallig- opgedane ervaringen en geënceneerde actieve leersituaties worden (toekomstige) ondernemers aangezet tot leren en groeit ook de aanwezigheid van ondernemerscompetenties in de samenleving. Belangrijk, want de aanwezigheid van voldoende ondernemerscompetentie is in een markteconomie van groot maatschappelijke belang.

⁵ Ibid., 56.

Als ondernemerscompetentie een maatstaf is voor de kwaliteit van handelen van ondernemers, dan is de aanwezigheid van passende ondernemerscompetenties een belangrijke maatstaf voor het succesvol kunnen starten en doorontwikkelen van nieuwe ondernemingen. Ondernemerscompetenties zijn dus een zogenaamde ‘venture resource’.⁶ Met het duiden van een ondernemerscompetentie als een ‘venture resource’ wordt de verbinding gelegd tussen de competenties die liggen op het

⁶ Ibid., 68

individuele niveau en competenties die liggen op het organisatieniveau. Dit is in 1990 heel treffend beschreven door C.K. Prahalad and Gary Hamel in hun baanbrekende artikel ‘The core competence of the corporation.’⁷ Deze verbinding is van groot belang voor ondernemingen die de ambitie hebben zich verder te ontwikkelen dan de reikwijdte van de persoon van de ondernemer (de zogenaamde Zelfstandige Zonder Personeel). Het op deze wijze creëren van ‘een wereld die groter is dan onszelf’ is noodzakelijk voor de vitaliteit van de economie, ontwikkelkansen van toeleveranciers en toekomstige werkgelegenheid. Het feit dat de individuele competentie van de ondernemer vervloet met competenties op organisatieniveau maakt het de organisatie mogelijk om op duurzame ontwikkeling gerichte relaties aan te gaan met resourceholders en overige stakeholders. Op deze wijze ontstaat en ontwikkelt zich een onderneming, waarin in aanvulling op de korte termijn waardecreatie, de ontstane synergie van competenties

⁷ Coimbatore K. Prahalad and Gary Hamel. “The core competence of the corporation” *Harvard Business Review* (May-June 1990): 79-91.

een bredere maatschappelijke waarde creëert. (Dit wordt ook wel genoemd Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen). Waardecreatie is dan gericht op creatie van maatschappelijk nut, waarde voor werknemers, toeleveranciers en aandeelhouders. Het scheppen van bestuurlijke condities die duurzame samenwerking tussen stakeholders in het organisatieverband mogelijk maken en verhoudingen met belanghebbende derden reguleren noemt men tegenwoordig wel ‘good governance’.

b. Een meerduidig gebruik van het begrip governance

Het begrip governance geeft inhoud aan de wijze waarop bestuur en toezicht binnen een organisatie en in de verhouding tot derden is ingericht en functioneert. Inrichting en functioneren van governance is onder meer relevant voor de wijze waarop ondernemerschap is ingebed in de samenleving. Governance wordt in verband gebracht met beslissingen die verwachtingen van betrokkenen bepalen, macht verlenen of prestaties verifiëren. Het begrip governance kan daarbij vanuit verschillende perspectieven invulling krijgen: de governance rond handelingen van individuen of groepen van individuen

(voorbeelden zijn professional governance en consumer governance); de governance van organisaties (voorbeelden zijn family governance en corporate governance) en de governance van de overheid en bij wet ingestelde organisaties (government). Eerder is aangegeven dat inrichting en functioneren van governance altijd verbonden is met een moreel perspectief. Het moreel appel van governance bestaat daaruit ervoor te zorgen dat, vanwege diegenen die het bestuurlijk handelen ondergaan, een degelijk patroon van 'het goede' wordt verzekerd, terwijl een ongewenst patroon van 'het slechte' wordt vermeden.

De relatie tussen economie en governance ligt in het scheppen van besturingscondities die het een organisatie vanuit privaat perspectief mogelijk maakt te ontstaan, zich te ontwikkelen en zich nuttig te maken voor de samenleving (eerder genoemd: ethische ontwikkeling). Vanuit publiek perspectief beschikt een overheid, in lijn hiermee, over een reeks van met elkaar verweven posities en instrumenten, die in uiterste consequentie dwingende macht kunnen uitoefenen om naar hen, die het bestuurlijk handelen van de organisatie of de handelingen van individuen (bijvoorbeeld controlerend

accountants) ondergaan, 'het goede' te verzekeren en 'het slechte' te vermijden (eerder genoemd: morele beteugeling).

De actuele aandacht voor het begrip governance laat zich verklaren. Door de evolutie van onze samenleving neemt, als gevolg van de combinatie van economische specialisatie en globalisering, het aantal afhankelijkheidsrelaties tussen allerlei entiteiten, en soms de kwetsbaarheid daarvan, toe. Enerzijds wordt ons mentale wereldmodel groter, maar zeker als er incidenten zijn en er dingen mis gaan, neemt onze aandacht voor afhankelijkheid en kwetsbaarheid toe. Zo is er de recente, wereldomspannende discussie in de politiek en de publieke opinie over de verhouding tussen privacy en de mogelijkheden van 'big data'. Good governance (ethiek en moraliteit liggen hier in elkaars verlengde) kan in een dergelijk spanningsveld een relatie borgen, en de zwakkere in de relatie de veiligheid bieden dat 'het slechte' wordt vermeden.

Door de globalisering ontstaat er ook in toenemende mate interferentie tussen governance modellen die hun wortels hebben in verschillende delen van de wereld. Zo kunnen onder meer onderscheiden worden:

- ♦ Het Angelsaksisch besturingsmodel, te typeren als 'conflictmodel': feiten en meningen worden geëxpliciteerd.
- ♦ Het Rijnlands besturingsmodel, te typeren als consensusmodel: verbindende waarden worden geaccentueerd.
- ♦ Het Aziatisch besturingsmodel, te typeren als familiair model: het collectieve zelfbewustzijn wordt geëtaled.

De drie modellen zijn geen limitatieve opsomming. Iedere cultuur -zo u wilt macht- definieert een eigen opvatting van gewenste omgang, van Afrika, tot Zuid-Amerika tot Rusland. Het boek 'De eeuw van Azië' van de Singaporees Kishore Mahbubani illustreert dit treffend en liet recentelijk het zelfgenoegzame westerse managementdenken op haar grondvesten schudden.⁸ Het is niet alleen een economische, maar ook een antropologische vraag hoe op verschillende plaatsen in de wereld de toekomstige governance vorm en inhoud krijgt. Maar dat wij in een wereld leven, waar ook 'diversity in governance' heerst, is duidelijk.

⁸ Kishore Mahbubani, *The New Asian Hemisphere: The Irresistible Shift of Global Power to the East* (New York: PublicAffairs, 2008).



c. Strategisch opereren in de netwerkeconomie

Ontwikkelingen in de ecologie, demografie en technologie staan door de eeuwen heen steeds aan de basis van fundamentele veranderingen in de samenleving. Breukvlakken zijn manifestaties van fundamentele

veranderingen die zich aftekenen.⁹ In kranten en tijdschriften wordt altijd veel gepubliceerd over trends,

⁹ Gareth Morgan, *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World* (San Francisco: Jossey Bass, 1988), 16-26.

maar breukvlakken zijn belangrijker. Breukvlakken markeren het begin van nieuwe strategische ruimte. Er is ondernemerschap nodig om deze ruimte via het proces van innovatie en business development in te vullen met nieuwe waardeproposities die een bron kunnen zijn van verdere ontwikkeling van welvaart en welzijn.

Welvaart en welzijn op samenlevingsniveau kunnen alleen maar het gevolg zijn van waardecreërende concepten die het individu overstijgen: ondernemingen. Het is vanuit economische optiek wat gekunsteld om een onderscheid te maken tussen zogenaamde commerciële ondernemingen en maatschappelijke ondernemingen. De eerste categorie is in termen van waardecreatie niet meer of minder verantwoordelijk dan de tweede. Het begrip verantwoordelijkheid krijgt invulling in de manier waarop de dingen gebeuren en hoe daarmee recht wordt gedaan aan de belangen van alle betrokken stakeholders.

Het invullen van nieuwe strategische ruimte blijkt niet eenvoudig te zijn. Creatief en conceptueel denken, en van daaruit ondernemend handelen, is maar weinig mensen gegeven. En voor groeien mensen is dat nog moeilijker om

te doen dan voor individuen. 'Resource based' een strategie ontwerpen blijkt een moeilijke opgave. Een verklaring voor het feit dat organisaties moeilijk tot echt onderscheidende strategieën zouden komen is te vinden in de sociale psychologie. We weten uit de sociale psychologie dat mensen zich graag met anderen identificeren, maar tegelijkertijd die anderen willen overtroeven. Dit is wel een basis voor concurrentie, maar geen basis voor het invullen van nieuwe strategische ruimte. Goede ondernemers hebben in persoonlijkheids termen een 'interne locus of control' en zijn daardoor in staat tot onafhankelijk denken, vanuit die gedachten te ondernemen, en uiteindelijk waarde te creëren in de nieuwe strategische ruimte.

Belangrijke 'value drivers' in economische ontwikkeling zijn de voordelen van steeds verdergaande specialisatie. Dit is te zien in tal van sectoren in de maatschappij: landbouw, industrie, dienstverlening en gezondheidszorg. Aanvankelijk betrof dit vooral taakspecialisatie, later leidde het ook tot een scheiding van ontwerp- en uitvoeringstaken, al dan niet via outsourcing en offshoring. In termen van governance was bij veel ondernemingen reeds sprake van specialisatie van de

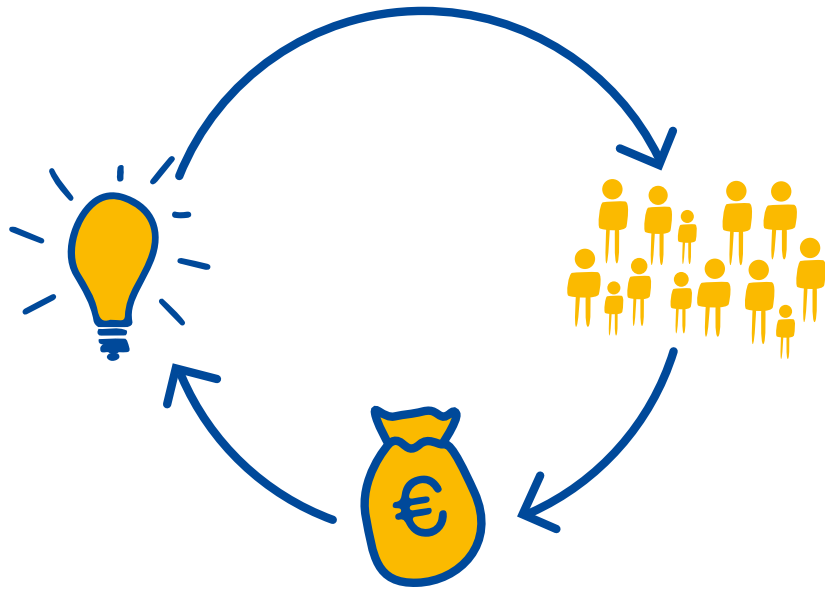


Fig. Crowdfunding

managersfunctie door deze te verbijzonderen van de overige elementen van de ondernemersrol. Vervolgens wordt ook de investeerdersfunctie steeds vaker gescheiden van de ondernemersrol (financiering eigen vermogen via private equity, de beurs en crowd funding) en is er soms sprake van open source kennisuitwisseling in research & development en co-creatie in de supplychain. Kortom de moderne ondernemer is een superspecialist die strategisch onderneemt en (groot of klein) een netwerk bouwt rondom zijn of haar eigen kerncompetentie. Het voordeel van deze strategie is dat de ondernemer niet meer alles hoeft

te kunnen, maar kan opereren als onderdeel van een competential framework dat breder is dan de 'eigen' onderneming.¹⁰ Om zo te kunnen opereren moet een ondernemer een scherp zelfbeeld hebben en goed kunnen samenwerken met anderen, ook als het andersdenkenden zijn.¹¹ De moderne organisatie

¹⁰ Gary. P. Hamel and Coimbatore K. Prahalad. *Competing for the future* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), Chapter 14

¹¹ Geert Hofstede and Gert Jan Hofstede. *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen* (Amsterdam: Contact,

kan gezien worden als een samenstel van relaties en daaruit voortkomende contracten.¹² Deze contractomgeving is dus -een deel van- de governance waar de moderne ondernemer mee te maken heeft bij het strategisch opereren in de netwerkeconomie. In deze contracten zijn zowel economische, juridische als gedragsmatige aspecten van belang. De kennisgebieden economie, recht en gedragswetenschappen vormen gezamenlijk de interdisciplinaire kennisbasis van het domein governance. Om deze kennisbasis te kunnen aanwenden ten behoeve van good governance moet de nieuwe strategische ruimte goed doordacht worden. Dit betekent ook het heroverwegen van de ethiek, de moraal en hun onderlinge samenhang in het kader van de ontwikkeling van governance modellen voor een duurzamer samenleving. Duurzamer in de zin van gericht op het vermijden van verspilling, bevordering van circulariteit, en hergebruik van restanten. Een dergelijke duiding van het begrip duurzaamheid heeft dan niet alleen betrekking op materiële zaken, maar ook op immate-

2007)

¹² Oliver E. Williamson, "The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract," *The Journal of Economic Perspective* 16, no. 3 (Summer 2002): 171- 195.

riële zaken als bijvoorbeeld de omgang met arbeid in organisaties.

d. Van 'perfecte' marktwerking naar een moderne institutionele economie

Een van de gebieden waarop de economische wetenschap en de rest van de samenleving elkaar niet lijken te begrijpen is marktwerking. De perfecte marktwerking is in de economische wetenschap een ideaaltypische, dat wil zeggen zuiver theoretische situatie, die helpt bij het uitwerken van redeneringen over het economisch proces, maar in de praktijk nooit voorkomt. In de praktijk werken markten niet perfect, en kan de perfecte werking van een markt zelfs gezien worden als een situatie van toeval. Het gevaar is dat de samenleving, vanuit het ideologisch verlangen naar een zo vrij mogelijke markteconomie dat zo kenmerkend is voor de tijdgeest vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw, de neiging heeft om een hele samenlevingsinfrastructuur te gaan bouwen op toeval. De nadelen daarvan zijn in de periode van 2008 tot heden wel gebleken: zie het ontstaan van een kettingreactie van crises in tal van maatschappelijke sectoren, nadat de crisis aanvankelijk in de financiële wereld was begonnen (met het faillissement van de zakenbank Lehman Brothers).



Fig. Marktwerving

Marktwerving functioneert in de praktijk beter in samenhang met enige vorm van marktordening. Dit inzicht is reeds in 1937 op overtuigende wijze in beeld gebracht door Ronald Coase in zijn boek “The Theory of the Firm”.¹³ De begrippen ‘markt’, ‘organisatie’ en ‘institutie’ worden daarin uitgewerkt als drie constructen die complementair zijn. Een duurzame vorm van economische ontwikkeling en goed bestuur vraagt om een gecombineerde, evenwichtige inzet van deze drie constructen. De ‘Theory of the Firm’ geeft daarmee de theoretische basis voor de onlosmakelijke verbondenheid van de begrippen economie en governance. In de praktijk worden we, zoals eerder gezegd, op vele fronten afgeleid door een ideologisch

¹³ Ronald H. Coase, “The Theory of the Firm.” *Economica* 4, no. 16 (November 1937): 386 -405.

verlangen naar de markt als uitvloeisel van het ‘new government’ denken. Dit heeft tal van irrationaliteiten tot gevolg. Door een overdreven geloof in de perfectie van efficiënte markten, waarop het gedrag van individuele participanten met rationele toekomstverwachtingen in sluitende wiskundige formules beschreven kan worden, is wel het misverstand ontstaan dat we economische kennis zouden kunnen inzetten als louter amoreel instrument.

Marktwerving kan vooral goed tot haar recht komen in de combinatie met stabiele (taak-) organisaties en instituties. Dat is tegelijk de beste uitgangspositie voor een duurzamere samenleving in de global economy. Toegang tot productiemiddelen en ontwikkeling van welvaart (democratizing commerce) is voor vele landen ter wereld een voorwaarde voor de ontwikkeling van

een democratisch proces.¹⁴ Democratie is daarmee veel meer dan een directe of een vertegenwoordigende democratie, het is een mentale toestand die past bij het erkennen en verwerkelijken van het recht tot participatie. Een hierbij passende vorm van maatschappelijke ordening is het door Anton Cornelis, in zijn meesterwerk *De Logica van het gevoel*, beschreven model van ‘communicatieve zelfsturing’.¹⁵

De economische waarde van vertrouwen en de rol van ‘good governance’

De maatschappijwetenschappen zijn in de eerste plaats beschrijvende wetenschap

¹⁴ Coimbatore K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits; Enabling Dignity and Choice Through Cornelis Markets* (Philadelphia: Wharton School Publishing, 2006), 110-112.

¹⁵ Arnold Cornelis, *Logica van het gevoel: Filosofie van stabiliteitslagen van de cultuur als nesteling der emoties* (Amsterdam: Stichting Essence, 1998), 537 – 659.

met soms de wens en pretentie een ontwerpwetenschap te zijn. Daarmee is de bruikbaarheid van de academische kennis die door de maatschappijwetenschappen gegeneerd wordt aan de orde. Als het kennisgebied van economie en governance als beschrijvende wetenschap wordt beschouwd, dan past bescheidenheid. Zo hebben de monetaire economen aan het einde van het eerste decennium van deze eeuw een proeve in nederigheid mogen ondergaan.¹⁶ Maar ook voor wat betreft de ‘drivers’ achter het menselijk gedrag, dat actoren in het governanceproces (soms) vertonen, en dat het governance-bouwwerk soms danig opschudt, tasten de leiderschapsgoeroes geregeld in het duister.¹⁷ Als het kennisgebied economie en governance als ontwerpwetenschap wordt beschouwd, dan past eveneens bescheidenheid. We hebben het meeste gedrag niet in de hand, aangezien onze ontwerpinstrumenten nooit deugdelijker kunnen zijn dan de moraal waarmee ze

¹⁶ Krugman, Paul R. “How did economists get it so wrong?” *New York Times* (September 2009): 6-9.

¹⁷ Ginneken, Jaap van. *Verleidingen aan de top: De psychologie van de macht* (Amsterdam: Business Contact, 2013).

in de praktijk worden toegepast.¹⁸ De ontwikkeling van de moraal van de participanten in het governanceproces zou dus tenminste gelijke tred moeten houden met de ontwikkeling van het instrumentarium dat hen ter beschikking staat, danwel dat hun handelingen (bij voorbaat) beteugelt.

Dat dit in de geschiedenis geen nieuwe worsteling is blijkt uit de oratie van een verre voorvader:

“

Er is geen verderfelijker mening het mensenleven binnengeslopen dan die welke het eerlijke van het nuttige heeft gescheiden

*Casper Barlaeus,
Mercator Sapiens. 1632*

In zijn boek ‘Trust’ lanceert Francis Fukuyama het begrip ‘sociaal kapitaal’.¹⁹

¹⁸ Robert A. Hinde, *Why Good is Good: the Sources of Morality* (London: Routledge, 2002).

¹⁹ Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York: Simon & Shuster, 1995).

Kern van het betoog in dit boek is dat vertrouwen sociaal kapitaal vertegenwoordigt. Op haar beurt is sociaal kapitaal weer een ‘value driver’ voor de ontwikkeling van economisch kapitaal. Dat mechanisme laat zich als volgt expliciteren: in de economie is de verwachte return on investment (ROI) de basis voor het proactief investeren in resources. Ongeacht welk selectiemodel er gebruikt wordt heeft investeren alleen zin als de ROI de kosten van de investering naar verwachting overstijgt. Deze verwachtingswaarde wordt negatief beïnvloed als er onzekerheid is over de moraliteit van het gedrag van betrokken partijen. Doordat investeerders de ROI naar beneden bijstellen op basis van een inschatting van moraliteitsrisico’s in het gedrag van betrokkenen zijn bepaalde investeringsplannen niet meer renderend. Ze zouden het wel geweest zijn als de moraliteitsrisico’s van ‘bad behaviour’ minder hoog waren ingeschat. Zo belemmert de perceptie van slecht moreel gedrag, bijvoorbeeld door corruptie of ‘moral hazard’ de ontwikkeling van de economie. De waarde van ‘good governance’ is nu daarin gelegen, dat zij goed moreel gedrag tracht te bevorderen, slecht moreel gedrag tracht te beteugelen en daarmee het vertrouwen tracht te creëren bij de

participanten in het economisch proces dat aan de basis ligt van de bereidheid tot investeren.

De vraag of de vele investeringen die organisaties, beroepsgroepen en overheden nu doen in ‘good governance’ enige zin hebben, is terug te leiden tot een vraag naar de kracht van de ontwerpbenadering in de sociale wetenschappen. Daarin past bescheidenheid. Als wetenschappelijk onderzoek al geen verband heeft aangetoond tussen investeringen in strategische planning en daaruit volgende ondernemingsprestaties, waarom zou die pretentie dan wel waargemaakt kunnen worden waar het gaat om een abstract fenomeen als de relatie tussen investeringen in good governance en de bevordering van economische ontwikkeling?²⁰

Als causaliteit niet aantoonbaar is, resteert slechts de factor vertrouwen. De factor vertrouwen bestaat slechts bij de gratie van niet volledige transparantie. Inspanningen in good governance

²⁰ Egbert Piëst, “Zoeken, wegen en kiezen: relaties tussen planning, strategie en ondernemingsprestaties” (PhD diss., University of Groningen, May 10, 1990), 204-207.

leiden, door het vertrouwen dat daarmee gecreëerd wordt tot de opbouw van sociaal en ook economisch kapitaal.



Curaçao & haar kansen

Curaçao is ontstaan als gevolg van de uitbarsting van een vulkaan. Niet als afsplitsing van een van de grote werelddelen maar gewoon 'stand alone'. Curaçao is een eiland waar, op een relatief klein gebied, veel etnische groepen, rassen en nationaliteiten vreedzaam samen leven. De bevolking van Curaçao is de laatste drie jaren met 10.000 mensen gegroeid, bijna 7 procent. In totaal is het aandeel van personen dat buiten Curaçao geboren is in de totale bevolking toegenomen naar ruim 25 procent. De vier meest gesproken talen zijn: Papiaments (78,4%), Nederlands (9,5%), Spaans (6,1%) en Engels (3,5%) Curaçao, het land waar velen 'uit den vreemde zijn', of daardoor juist niemand.²¹ Ik voel mij hier geen vreemde meer, want Curaçao is een deel van mij geworden. Diversiteit zit in de genetische basis van Curaçao. Diversiteit en respect (afgeleid van het Latijnse woord 'respicere': rekening houden met, in tact laten). Ze kunnen niet zonder elkaar. Diversiteit en respect als basis voor de ontwikkeling van een gemeenschap. Curaçao kan een world

²¹ Census, 2012.

showcase worden, maar daarvoor moet er eerst nog wel het nodige gebeuren in termen van heroverweging van de betekenis van ethiek, moraal en vertrouwen in de strategische ruimte die na de verzelfstandiging van het land Curaçao in 2010 is ontstaan.

In de afgelopen vijftien jaar bedroeg de jaarlijkse gemiddelde economische groei op Curaçao amper 0,2 procent per jaar.²² Op basis van de Economic Outlook 2013 van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) is te concluderen dat de Curaçaose economie niet in de pas loopt met de Caribische regio en evenmin met de ontwikkelingen in Zuid- en Midden-Amerika.

Voor 2013-2014 verwacht het IMF een groei van gemiddeld 2 à 3 procent voor het gehele Caribisch gebied, 4 procent voor Midden-Amerika en 3 à 4 procent voor Zuid-Amerika.

Volgens cijfers van Centrale Bank van Curaçao en Sint Maarten (CBCS) is in 2013 de economie van Curaçao met 0,5 procent gekrompen, voor 2014 wordt volgens de zelfde instantie een voorzichtige groei van 0,5 procent verwacht. Gerelateerd aan deze matige

²² Caribisch Netwerk, 28 augustus 2013.



economische prestaties is de werkloosheid hoog (ruim 13 procent van de beroepsbevolking), en nog veel hoger is de jeugdwerkloosheid (ruim 37 procent van de beroepsbevolking).²³ Daarnaast leven van de ruim 150.000 inwoners er 25.000 in armoede en worden de verschillen tussen arm en rijk steeds groter. De internationale concurrentiepositie van Curaçao is zwak en de sanering van de overheidsfinanciën de laatste jaren heeft een negatief effect op de binnenlandse vraag.

Nodig is nu herstel van het groeivermogen van de economie. Een heel positieve factor daarin is dat de overheidsfinanciën (begrotingsevenwicht en nationale schuld) op Curaçao keurig op orde zijn.²⁴ Dit in tegenstelling tot de situatie in de meeste landen in het Caribisch gebied, die zuchten onder te grote overheidsuitgaven en tekorten. Het feit dat de overheidsfinanciën op Curaçao in balans zijn, voorkomt dat (reductie van) schuldenproblematiek investeringscapaciteit en koopkracht uit

²³ CBS Curacao, 2013.

²⁴ Age Bakker, voorzitter College Financieel Toezicht op het congres 'Duurzaam zaken doen tussen het Caribisch Koninkrijk en Nederland,' november 2013.

de economie 'wegzuigt' en dat daarmee de economische ontwikkeling wordt geremd. Het vertrouwen in de economie van Curaçao is daarmee echter nog niet dusdanig dat grote investeerders daadwerkelijk grote bedragen in Curaçao durven te investeren. De cijfers van de stagnerende economie op Curaçao staan in schril contrast met het potentieel van de investeringsprojecten die klaarliggen of al lopen op het eiland. Uit een recente inventarisatie door het Ministerie van Economische Ontwikkeling (MEO) blijkt dat de overheid en de private sector tot 2016 investeringsprojecten hebben lopen van meer dan een miljard dollar, met een potentiële opbrengst van ver boven de drie miljard dollar. De meeste van deze projecten liggen volgens de Vereniging Bedrijfseigenaren Curaçao echter stil of ondervinden een zeer trage tot geen opstart door gebrek bij de overheid aan transparantie, maatschappelijke verantwoordelijkheid en deugdelijk bestuur.²⁵ Hiermee lijkt het belang van good governance als basis om het vertrouwen te generen dat nodig is om de investeringsmotor op gang te krijgen, meer dan voldoende geïllustreerd.

²⁵ Caribisch Netwerk.

Wat moet er nu gebeuren?

Herstel van vertrouwen in een economie is een complex proces waarin een paar maatregelen, mits tegelijk genomen, kunnen helpen:

a. Versterking van de marktsector door deregulering en het terugbrengen van de rol van de overheid

Dit bevordert de dynamiek in de economie, waardoor private partijen meer kansen krijgen zich te ontwikkelen en hun investerings- en concurrentievermogen, ook internationaal, toeneemt. Tegelijkertijd is een krachtige impuls nodig om de kwaliteit van het overheidsapparaat te verbeteren, opdat zij haar kerntaken, regievoering en het garanderen en verschaffen van publieke voorzieningen, goed blijft vervullen. De positieve connotatie is dat het kleiner maken van een overheid een goede basis kan zijn voor de creatie van een betere overheid, en daarmee de beteugeling van stroperigheid en alle andere uitwassen²⁶.

²⁶ Hood, Christopher C. "A Public Management for All Seasons?" Public Administration 69, no. 1 (March 1991): 3-19.

b. Invoering van een rechtvaardig belastingstelsel met een brede grondslag

Ik pleit voor de invoering van een aanzienlijk hogere belastingvrije schijf in de inkomstenbelasting, zodat het overgrote deel van de beroepsbevolking geen loonbelasting meer betaalt, en daarmee de werkgevers niet meer het werkgeversdeel van de loonbelasting en de sociale premies. Doordat bijgevolg de kostprijs van arbeid omlaag gaat en de concurrentiepositie verbetert, komt er een enorme banenmotor op gang, wordt de wens en de noodzaak tot 'zwart' werken geëlimineerd en neemt de arbeidsparticipatie toe. Dit alles zou gefinancierd kunnen worden door verhoging van het hoge BTW tarief, dat nu slechts 9% bedraagt. BTW heeft als indirecte belasting het voordeel dat het de belastinggrondslag (het aantal personen in een samenleving dat daadwerkelijk belasting betaalt) verbreedt. Aangezien deze belasting wordt betaald door iedereen die goederen en diensten consumeert in de betreffende categorie, is deze vorm van belasting erg geschikt voor een 'open economie' als Curaçao, waar ook veel 'high end services' zijn (handel, financiële dienstverlening, toerisme) die veel economische waarde creëren op andere wijze dan door arbeid.

c. Bevordering van toegang tot de economie via verlaging van het kostenpeil

Als er één factor onderschat wordt in het maatschappelijke debat over economie, dan is het wel de invloed van het kostenpeil van een land op de economische, en daarmee vaak ook de sociale, zelfredzaamheid van mensen. Het in de macro-economische vergelijkingscijfers veelvuldig gebruikte begrip GDP per capita geeft daar geen volledige indicatie voor. Een grappig aanvullend concept om dit in de macro-economie altijd gebruikte begrip meer betekenis te geven is de zogenaamde Big Mac-Index.²⁷

Deze Big Mac-Index geeft de feitelijke koopkracht aan in een bepaald land door de daar geldende prijs van zo'n megahamburger in nationale valuta op basis van de geldende wisselkoers terug te rekenen naar dollars. (Fig: *Big Mac prices versus GDP per person juli 2011*) Dit figuur maakt de prijs van deze 'calorieënknallers' tussen verschillende landen vergelijkbaar en geeft daarmee aan wat de werkelijke waarde is in

²⁷ De Big Mac-index is bedacht door Pam Woodall, een redactrice van *The Economist*. De Big Mac-Index bestaat sinds 1986 en wordt tweemaal per jaar gepubliceerd.

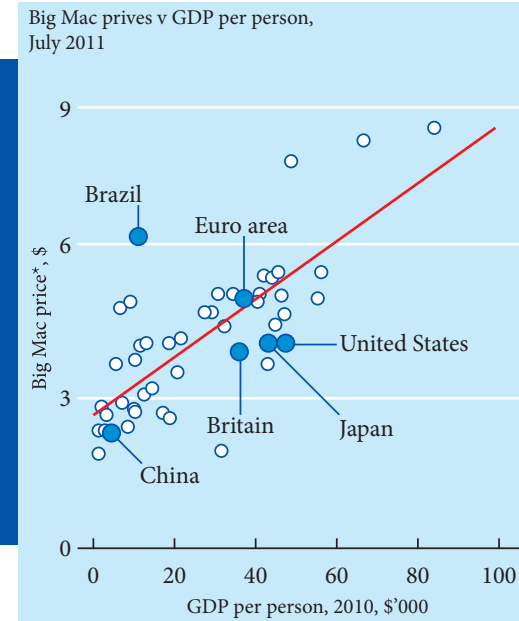


Fig. Big Mac Index.

Sources: McDonald's; IMF; *The Economist*

*At market exchange rate July 25th

koopkracht van het geld dat men in het betreffende land in handen heeft (gesteld dat het inkomen helemaal aan hamburgers besteed zou worden, hetgeen ik niemand aanraad). De hier afgebeelde figuur laat heel duidelijk zien dat verhouding tussen de prijs van een Big Mac en het GDP per capita een indicatie is voor de mate van welvaart in een bepaald land. De figuur laat nog meer zien dat naadloos aansluit bij mijn 'straatervaring': hoewel Europa 'rijker' lijkt dan China, is de feitelijke welvaart

in Europa lager dan in China op basis van deze index. Het prijsverschil tussen de Big Mac's in beide landen is groter dan het GDP verschil per capita. De feitelijke welvaart is in Amerika vergeleken met Europa veel hoger, aangezien niet alleen het GDP per capita hoger is, maar ook het kostenpeil lager is. In Brazilië daarentegen is niet alleen het GDP iets boven het niveau van China, dus lager dan in Europa en Amerika, maar is tegelijkertijd het kostenpeil veel hoger. Interessant is natuurlijk waar

Curaçao gepositioneerd zou zijn in deze figuur: Een Big Mac kost op Curaçao \$ 3.49, zo heeft recent empirisch onderzoek aangetoond. Het GDP per capita op Curaçao is \$10.850 (2011). Dat betekent dus dat de Curaçaoënaar relatief iets meer over moet hebben voor zijn of haar Big Mac dan de gemiddelde Europeaan maar relatief veel minder dan de gemiddelde Braziliaan. Dit soort figuren plaatsen niet alleen de prijzenoproer van 2013 in Brazilië in een bepaald perspectief, maar zijn ook een indicatie voor het inkomen dat iemand minimaal moet kunnen verwerven om economisch zelfredzaam te kunnen zijn, via een baan of via zelfstandig ondernemerschap. Conclusie van deze 'Big Mac analyse' is dat het goed zou zijn als het kostenpeil op Curaçao nog wat omlaag zou gaan. Fiscale maatregelen zoals genoemd onder twee, kunnen helpen dit kostenpeil te verlagen.

d. Het stimuleren van ondernemerschap

Ondernemerschap is na onderwijs emancipatiemotor nummer twee. Een laag kostenpeil stimuleert, naast nog een paar anderen condities, dat ondernemerschap voor mensen mogelijk wordt. Het kostenmecha-

nisme werkt bij ondernemingen zelfs dubbel: bij een hoog kostenpeil zal een (beginnend) ondernemer in staat moeten zijn om evenredig meer waarde te creëren om economisch zelfstandig te kunnen overleven. Dat sluit mensen uit die minder vermogen tot waardecreatie hebben, bijvoorbeeld doordat zij minder goed zijn opgeleid. Deze mensen blijven dan aan de zijlijn staan en/of komen in de marginaliteit terecht. Daarboven zal een ondernemer in de situatie van een hoog kostenpeil bij uitbreiding van de onderneming met hogere (loon)kosten worden geconfronteerd, hetgeen de groei van de onderneming en daarmee de economie remt. Dit is nu precies de reden dat de Amerikaanse economie zoveel betere groeicijfers toont dan de Europese economie. Zoals te zien in de figuur is het kostenpeil van de Amerikaanse economie substantieel lager, gecombineerd met een elastische beschikbaarheid van (migranten)arbeid op alle niveaus. Het is dus van belang dat Curaçao zowel het starten als het groeien van ondernemingen stimuleert. Dat is een vitale bron van werkgelegenheid en economische zelfstandigheid. Voor een goed ondernemersklimaat zijn een aantal randvoorwaarden van belang, die voortkomen uit bovengenoemde maat-

regelen: een betrouwbaar overheidsbeleid, goede publieke voorzieningen, beperkte administratieve lasten en een laag kostenniveau in de samenleving, mede mogelijk gemaakt door een stelsel van vooral indirecte belastingen. Belangrijker nog zijn de kwaliteiten van de ondernemer zelf. Curaçaoënaars zijn anarchisten, willen zich niet voegen naar instructies van een ander, zijn vanuit die grondhouding potentieel fantastische ondernemers.²⁸ Maar zoals eerder gezegd is ondernemerschap een complexe competentie. Het ontwikkelen ervan vraagt veel van de persoon en van infrastructuur in de samenleving. Op dit terrein kan de universiteit een belangrijke bijdrage aan leveren.

e. Bevordering van een 'blue economy'

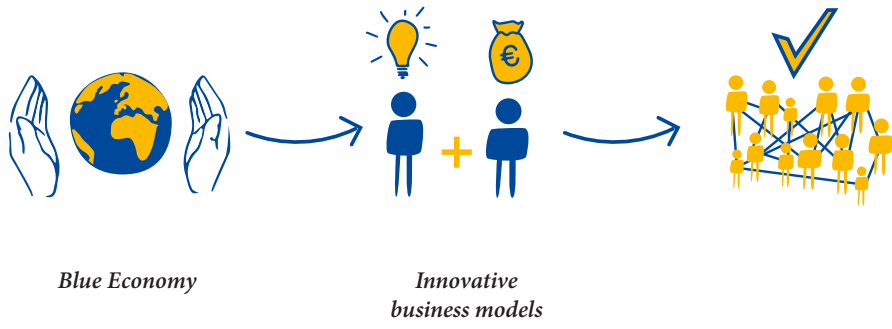
Een duurzame economie is geen kostenpost maar is een 'asset'. Een 'green economy' die mede gedragen wordt door een circulaire economie binnen de lokale samenleving noemt met wel een 'blue economy'. In zo'n 'blue economy' wordt het volledig (her)gebruik van resources gestimuleerd. Door allerlei

vormen van lokaal ondernemerschap wordt 'underutilisation of resources' vermeden en komt een meer ecologisch verantwoorde levensstijl voor meer mensen binnen bereik. Geen wonder dat deze metafoor zo goed bij Curaçao past: de zee is blauw, de lucht is blauw. Verdere ontwikkeling van het (water)toerisme is een belangrijk economisch facet voor Curaçao. Ontwikkeling van 'ecotoerisme' in brede zin komt alleen tot zijn recht in een land dat integraal aandacht besteedt aan duurzaamheid. Dat betekent ondermeer local energy solutions die duurzaam zijn (zon en wind is er genoeg), het benutten van afval als grondstof voor andere processen en het stimuleren van ondernemerschap en een brede arbeidsparticipatie door de onder a t/m d genoemde maatregelen.

Fig. Blue Economy op pagina 34.

²⁸ Boeli H. A. van Leeuwen, *Geniale anarchie* (Amsterdam: In de Knipscheer, 1990), 70.

Fig. Blue Economy





II. Een eigentijdse universiteit



II. Een eigentijdse universiteit



Thought leadership

Een universiteit is in de eerste plaats een *scolae*, een gemeenschap van studenten. De kerntaak van de universiteit is om studenten begrip bij te brengen van de complexe werkelijkheid om hen heen. Maar het zit ook in de mens om kennis te willen gebruiken om deze werkelijkheid in enigerlei zin te beïnvloeden. Kennis geeft macht, maar macht kan ook misbruikt worden. Aan de actie van de beïnvloeding zou de reflectie van de ethische beoordeling vooraf moeten gaan.²⁹ Aan dragers van kennis, zoals *academici* en de academische instituties waar zij worden opgeleid, worden daarom hoge eisen gesteld in termen van onafhankelijkheid en kritisch vermogen. De Inter-Continental University of the Caribbean is vanuit deze waarden een kroon op de jonge democratie van het zelfstandige land Curaçao. Curaçao bevindt zich als jong land in meer dan een opzicht in een ‘challenging situation’. In de bijdrage die een universiteit dan kan leveren aan een samenleving in deze toestand gaat het juist om de verwerkelijking van deze

waarden. Daar is naast het vermogen om academisch onderwijs te geven en wetenschappelijk onderzoek te doen zowel enige moed voor nodig als bestuurlijke kwaliteit. Noem het ‘thought leadership’. Ik hoop als maatschappijhoogleraar hieraan een bijdrage te kunnen leveren en laat mij inspireren door ‘Socrates op de markt’.³⁰ Het universitaire werk en de samenleving staan daar dicht bij elkaar. En daarom is het ook goed dat we hier aan het Brionplein in Otrabanda gesitueerd zijn. Dat is natuurlijk niet zonder redenen. Academische waarden als onafhankelijkheid en kritisch vermogen kunnen alleen gedijen in een democratische rechtstaat met als inrichtingsprincipe de *trias politica*. Dat is iets waar iedere dag weer aan gewerkt moet worden en de universiteit dient daar een belangrijke rol in te spelen. Over het slagen van deze missie ben ik optimistisch: de universiteit, een van de taaiste instituties van de westelijke beschaving, kan wel een stootje hebben³¹.

De Inter-Continental University of the Caribbean is erkend door de overheid

²⁹ Alexander H. G. Rinnooy Kan, “Opnieuw beginnen” (Inaugural Lecture, University of Amsterdam, March 8, 2013), 14.

³⁰ Jos Kessels, *Socrates op de markt*, Boom, 1997).

³¹ *Ibid.*, 5.

en volledig met private middelen gefinancierd. Private funding, onafhankelijk van de overheid, is een uitstekende basis om tot kwaliteit te komen, zo bewijzen verschillende gerenommeerde onderwijs- en onderzoeksinstituten op een aantal plaatsen ter wereld (Harvard, Princeton, Oxford, Cambridge). Private funding stimuleert de universiteit om zich voortdurend te focussen op haar relevantie voor haar stakeholders. Die relevantie zit in de wijze waarop ze haar academische waarden (onafhankelijkheid en kritisch vermogen) weet te transformeren in onderwijs, onderzoek en overige maatschappelijke bijdragen. Een goed werkende university governance moet borg staan voor een diversiteit, die zorgt dat nooit het belang van één stakeholder de overhand krijgt op een zodanige wijze dat de onafhankelijkheid van de universiteit daarmee in het geding komt.

Het moge duidelijk zijn dat ik mij als hoogleraar met governance als onderdeel van mijn leeropdracht buitengewoon medeverantwoordelijk voel voor het goed functioneren van de governance van deze jonge universiteit.

De Inter-Continental University of the Caribbean (ICUC) heeft als missie om voor de werkende professional parttime

academic education aan te bieden. ICUC heeft daarin een internationale scope en kan maatschappelijk relevante kennis creëren door academic practices van het Europese en het Amerikaanse continent via Curaçao met elkaar te verbinden. Deze doelbepaling geeft tegelijk de reikwijdte en het potentieel aan. In de wereld is de vraag naar toegankelijk, kwalitatief goed, hoger onderwijs groeiende. In het Caribisch gebied, Venezuela en ook Colombia is de bevolking groeiende, evenals de economieën aldaar. Hiermee is zeker niet gezegd dat er in deze gebieden geen problemen zijn. Maar de ‘fundamentals’, die het belang van hoger onderwijs in het werkgebied van het ICUC bepalen, zijn aanwezig.

Academic entrepreneurship

ICUC staat als maatschappelijke onderneming voor de uitdaging van het ‘academic entrepreneurship’. Een belangrijke basis voor elk ondernemerschap is het vinden van een ‘competential framework’. Onder competential framework kan worden verstaan de organisatie van bronnen van toekomstige

waarderecreatie. Vanuit de uitgangssituatie nu zijn een aantal ingrediënten van dit framework reeds aanwezig: een goed lopende onderwijsportfolio, Engels en Spaans als huistaal, divers Curaçao met haar goede infrastructuur als thuisbasis. De uitdaging is natuurlijk wat daar vanuit academic entrepreneurship aan toegevoegd kan worden. Vanuit mijn perspectief zijn daar zeker drie dingen over te zeggen:

a. Doorontwikkeling tot een speler met impact in deze wereldregio

Dit perspectief is in beeld als ICUC in de nabije toekomst weet in te spelen op de behoefte aan executive educa-

tion voor het specifieke segment van professionals in dit gebied. Overal ter wereld is executive education een niche die eigenlijk alleen maar door daarin gespecialiseerde organisaties succesvol bediend kan worden. ICUC heeft deze specialisatie reeds en daarin ook een goede reputatie opgebouwd. De eerder beschreven geografische positie van Curaçao te midden van Europa, Noord-Amerika en Zuid-Amerika is voor ICUC een sterke uitgangspositie als zij deze positie combineert met verdere ontwikkeling van haar netwerk aan onderwijspartners in genoemde continenten. ICUC kan dan naar inhoud, vorm en locatie ‘blended learning’ aanbieden voor de professionals in de Cariben,



Fig. Caribbean

Colombia en Venezuela. Het wordt dan nog wel een zoektocht naar wat passende waardeproposities en businessmodellen zijn om de nieuwe vormen van diversiteit, in leeftijd of geografische herkomst die zich in dit gebied zullen manifesteren, concurrerend te kunnen bedienen. Door de regionale variëteit in haar onderwijsportfolio biedt ICUC haar professionele doelgroep precies datgene dat aansluit op de diversiteit in hun werkcontext.

b. Vorming van een onderzoeksagenda voor het Caribisch gebied

Een onderzoeksagenda die de hierboven geschetste geografische positie en het daarbij te ontwikkelen onderwijsconcept van 'blended learning' als uitgangspunt neemt en met kennisontwikkeling ondersteunt, kan ICUC ook als een relevant onderzoeksinstituut betekenis geven. Deze onderzoeksagenda kan dan vergelijkende studies initiëren naar voor

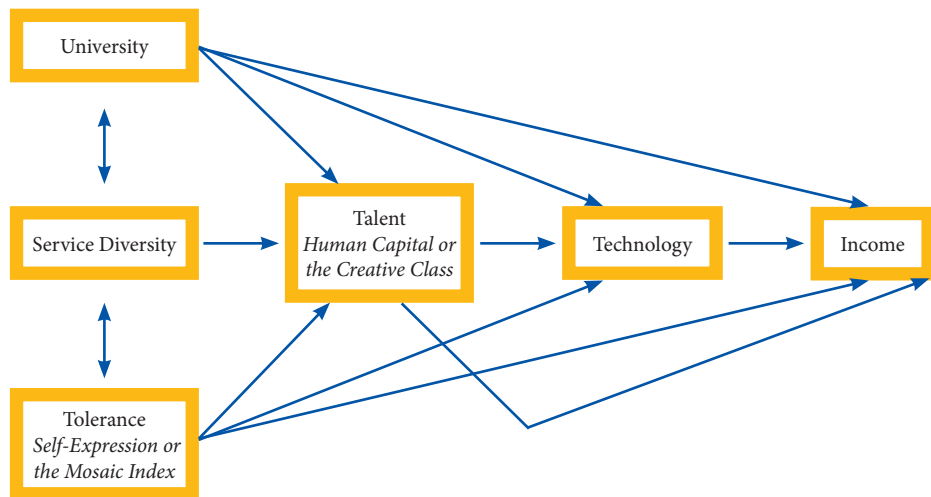


Fig. The economic ecosystem

het Caribisch gebied bruikbare theorieën en praktijken vanuit de continenten Noord-Amerika, Zuid-Amerika en Europa. In het bijzonder gaat het dan om (diversity in governance-modellen in de verschillende werelddelen. Het moge duidelijk zijn dat gezien de huidige belangstelling in het 'wereld-economisch forum' voor Zuid-Amerika en het steeds verder uiteenlopen van de economische ontwikkelingen tussen Noord-Amerika en Europa, dit een relevant vraagstuk is.

c. Een bijdrage leveren aan het 'ecosysteem' van ondernemerschap

Soms zijn universiteiten knooppunten (of brandhaarden) van maatschappelijke vernieuwing in cultureel, economisch en/of politiek opzicht. Historische voorbeelden hiervan zijn: Sorbonne in Parijs (cultureel), University of Stanford in Silicon Valley (economisch) en Universiteit van Amsterdam (politiek). Deze universiteiten hebben als overeenkomstig kenmerk dat de locatie waar zij zich bevinden een magnetische aantrekkingskracht uitoefent op jonge mensen met een goede opleiding of die een goede opleiding willen gaan volgen. Deze magneetwerking beperkt zich

niet tot de bovengenoemde universiteiten, maar is een mondiaal verschijnsel. Zo is bijvoorbeeld voor een land als Australië hoger onderwijs een activiteit van betekenis geworden (als onderdeel van het BNP) waarmee internationale studenten worden aangetrokken. Wel mag aangetekend worden dat op de gerenommeerde Academic Ranking of World Universities (ook wel genoemd de Shanghai Index) de top 20 van alle universiteiten ter wereld Amerikaans is, op twee Engelse universiteiten (Oxford en Cambridge) na. Deze twintig universiteiten zijn veel meer dan instituten voor onderwijs en onderzoek, zij vormen de kern van clusters die veel waarde toevoegen aan de samenleving.

Het concept 'cluster' is door Michael Porter beschreven in zijn boek "The Competitive Advantage of Nations".³² Het begrip cluster wordt daarin in eerste instantie gedefinieerd in termen van ontstane synergievoordelen tussen verwante bedrijven, waar instellingen als universiteiten aan kunnen zijn toegevoegd. Het bekendste voorbeeld

³² Michael E. Porter. *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1998).

van een dergelijke cluster is het eerder genoemde Silicon Valley. De daar ontstane combinatie van universitaire kennisontwikkeling, ondernemerscompetentie en private equity is een geweldige motor, die een inspiratiebron is voor vele (potentiële) kennisclaves in de wereld. Niet zelden liggen daar doorbraaktechnologieën als value driver aan ten grondslag.

Het succes van clusters als Silicon Valley kenmerkt zich door een combinatie van competenties die samensmelten tot een uniek klimaat dat aan de basis staat van maatschappelijke vernieuwingen. Sinds Michael Porter in 1991 het begrip cluster heeft geduid, is de economie verder geglobaliseerd en is er een belangrijke, op het internet gebaseerde informatie-, kennis- en diensteneconomie ontstaan. Clusters hebben zich ontwikkeld tot mondiaal verbonden open platforms. Innovaties die ontstaan op deze platforms hebben vaak een 'open source' karakter.

In de moderne economie gaat het om een combinatie van zowel materiële als immateriële assets: creativiteit, ondernemerschap en identificatie. Zo'n ecosysteem laat zich gemakkelijker inductief duiden dan deductief beschrijven, laat staan dat het vanaf

de tekentafel is te ontwerpen. Maar het is voor de toekomst van Curaçao en ICUC wel van belang om het laten ontstaan van een dergelijke 'Caribbean Entrepreneurship en Innovation Plaza' na te streven. Het zou daarbij naïef zijn om te veronderstellen dat succesvolle 'scienceparken', zoals die rondom andere universiteiten zijn ontstaan, rondom ICUC eenvoudigweg gekopieerd kunnen worden. De afwezigheid van doorbraaktechnologieën maakt duidelijk dat de value driver vooral in 'human capital' gezocht moet worden. Het boek 'The rise of the creative class' (revisited) geeft handreikingen.³³ Daaraan kan nog worden toegevoegd dat Curaçao vanuit de optiek van 'open source innovatie' geen eiland is.

Onderwijs en onderzoek

De ambitie is om vanuit de wetenschapsgebieden economie en bedrijfskunde, gecombineerd met mijn ervaring als ondernemer, en mijn ervaring met de governance van de straat, een

bijdrage te leveren die getypeerd zou kunnen worden als innovatie door het scheppen van 'neue Kombinationen': Vernieuwend onderwijs aan executives, gecombineerd met ondersteuning van hun ondernemerschap op de 'Caribbean Entrepreneurship & Innovation Plaza'.³⁴ Daaraan toegevoegd een door onderzoek ondersteunde maatschappelijke bijdrage aan een 'diversity in governance' die het individuen mogelijk maakt strategisch te opereren in de netwerkeconomie en die het de maatschappij mogelijk maakt daarvan te profiteren in termen van brede, duurzame ontwikkeling van welzijn en welvaart. Deze invulling van het hoogleraarschap is -om met Grinwis te spreken - geen baan, maar een bestaan.³⁵ Maar vanuit dat perspectief bezien heb ik in mijn leven nog nooit een baan gehad en heb ik dus wel enige ervaring en nog meer motivatie.

De basis van goed onderwijs is respect. Dat moet degene die leert hebben voor

³⁴ Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development* (Cambridge: Harvard University Press, 1934).

³⁵ Piet Grinwis, "Onbevangen ontmoeten: adviseren bij besturen." (PhD diss., University of Groningen Groningen, 1990).

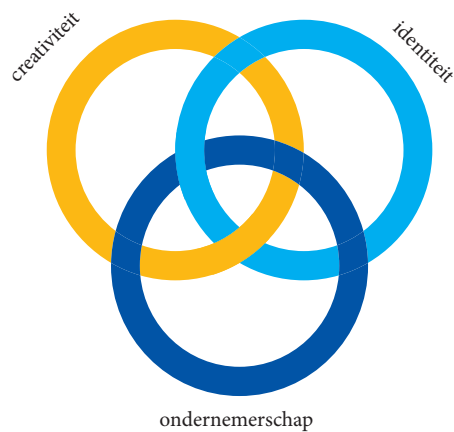


Fig. De moderne economie



de leermeester, voor diens vermogen om hem of haar de mogelijkheid te geven te groeien. De leermeester moet minstens zoveel respect hebben voor degene die leert, voor diens vermogen zich te ontwikkelen en grenzen te verleggen. Grensverlegging vraagt altijd respect, daarin zijn wetenschap, cultuur en sport een.

Dat respect krijgt een extra dimensie als de hoogleraar niet uit de onderzoek-omgeving komt, maar als 'zij-instromer' van de straat. Het is opmerkelijk dat het woord respect in straattaal heden ten dage vooral gebruikt wordt in

betekenissen als 'geef mij ruimte' en 'ga uit de weg'. Terwijl juist sterke mensen in staat zijn vanuit respect anderen in moeilijke en soms bedreigende situaties intact te laten. Een moderne hoogleraar functioneert niet op zijn of haar eigen eiland van wijsheid, maar heeft een grondhouding van 'open source innovation', dankbaar gebruikmakend van sources zowel binnen als buiten de universiteit.

Het kernproduct van de School of Management & Leadership binnen ICUC is BBA-, MBA- en DBA-onderwijs voor executives, naast

programma's die specifiek worden aangeboden aan professionals binnen bijvoorbeeld de domeinen HRM en ICT. Goede programma's in deze lijn kenmerken zich door een academische benadering, waarvan het wezen is dat deelnemers worden ondersteund in een goed gebruik van wetenschappelijke kennis. Zij worden aangezet tot kritisch, conceptueel en generaliserend denken. Goed gebruik van wetenschappelijke kennis in de praktijk betekent bijna altijd iets toevoegen aan die praktijk door de creatie van nieuwe kennis. Daarom verrijken universitaire business schools executives met een 'research driven approach', zodat zij deze benadering integreren met de 'experience driven approach' waar zij meestal reeds mee behept zijn.

Kenniscreatie is voor een groot deel een sociaal proces, iets tussen mensen. De vorm waarin opleidingen worden aangeboden kan dit ondersteunen. Een sociaal proces, gericht op de ontwikkeling van talent, ondernemerscompetentie en omgevingsbewustzijn, om zo een goed professional, manager of bestuurder te worden. Met name deze macro-context wordt in veel MBA's verwaarloosd, maar zal ten volle mijn aandacht hebben.

Een moderne hoogleraar is niet alwetend, maar formuleert slechts de goede vragen.

Ik ben geen onderzoekshoogleraar, maar een maatschappijhoogleraar.

Het onderzoek dat ik initieer zal ook bij maatschappelijke probleemstellingen vertrekken. Het gaat om twee programma's: New Business Lab (1) en Diversity in Governance (2).

New Business Lab (1)

In het programma 'New Business Lab' gaat het om het opzetten van een 'incubator'. Een incubator is een 'broedmachine' waar mensen met een idee voor een nieuwe business een omgeving kunnen vinden die een versnelde kans op leren en daarmee een verhoogde kans op succes creëert. Dit 'competential framework' bestaat uit diverse dragers en vormen van kennis, praktijkervaring en geld. ICUC zal hiervoor de initiatiefnemer zijn, weldra zal uitbreiding volgen met kennispartners en ondernemingen die aan business seeding willen doen. In het kader van het programma 'New Business Lab' zal, ondermeer vanuit thesisonderzoeken, onderzoek verricht worden naar (kansen voor) succesvol

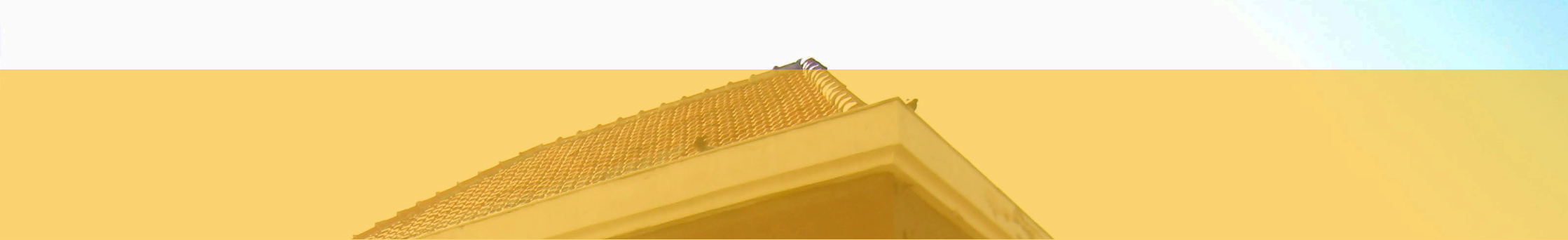
ondernemerschap in de Caribbean, en de omstandigheden waaronder deze kansen door ondernemers het best kunnen worden ingevuld. De ambitie is om als onderdeel van 'academic entrepreneurship' het ontstaan van een dergelijke 'Caribbean Entrepreneurship en Innovation Plaza' vanuit ICUC te initiëren.

Diversity in Governance (2)

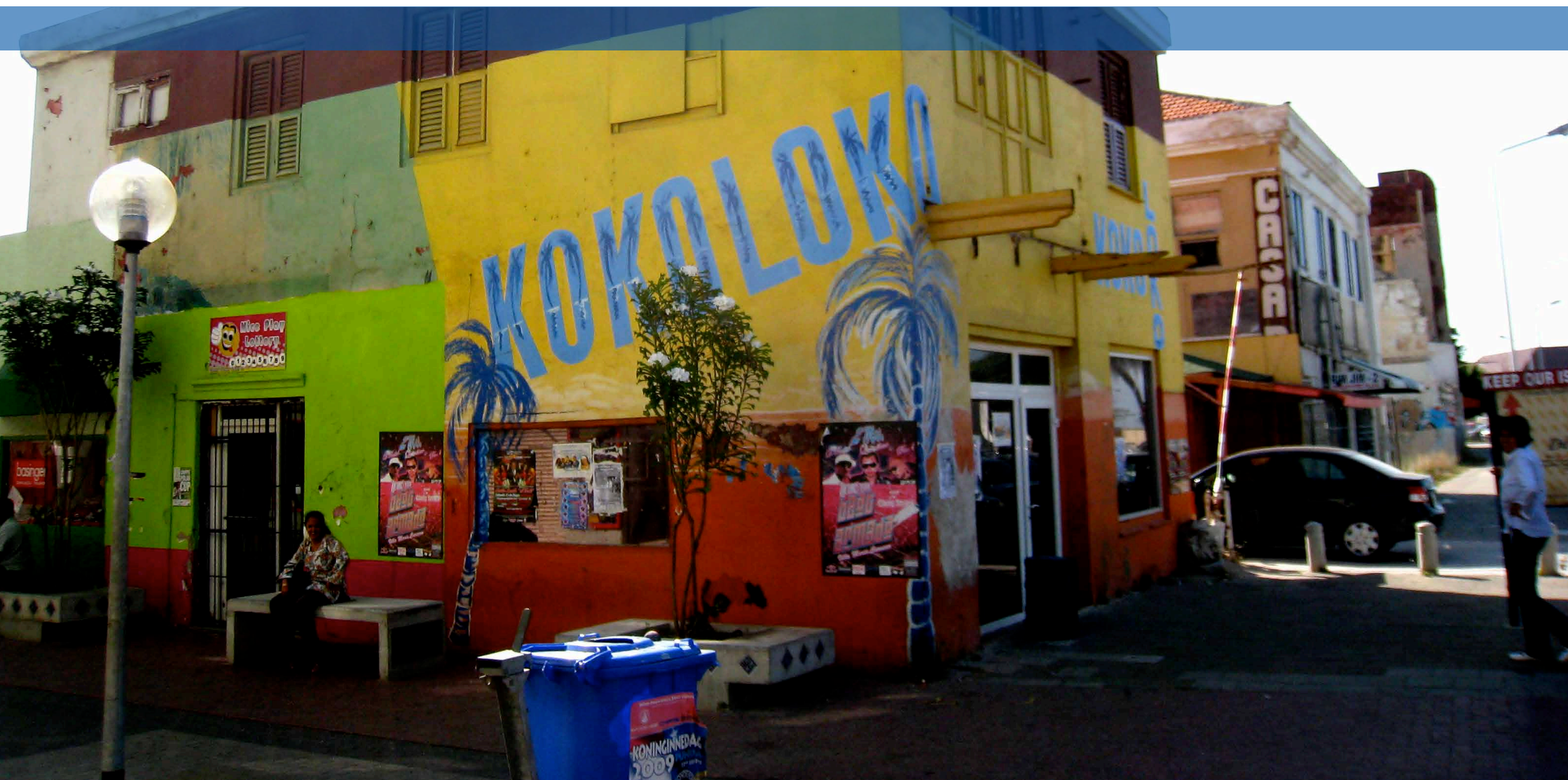
In het programma 'Diversity in Governance' gaat het om het zoeken naar bruikbare concepten en praktijken om de governance van organisaties in het Caribisch gebied, waar gewenst, verder te ontwikkelen. Door globalisering treedt er steeds meer meerduidigheid in governance-situaties op. Verschillende governance-modellen uit verschillende werelddelen (respectievelijk het Angelsaksisch, het Rijnlands en het Aziatisch besturingsmodel) kunnen gebruikt worden als analysekader voor onderzoek naar een bruikbare 'diversity in governance'. In het kader van dit onderzoeksprogramma 'Diversity in Governance' kunnen ondermeer thesisonderzoeken gedaan worden naar de 'fit for use' van verschillende governance-modellen in de Caribische omgeving.

Collega's, wat mag u van mij verwachten? Bicho, Paul en Gilbert, jullie zijn de dragers van het unieke one-tier board model dat deze jonge, snel groeiende universiteit bestuurt als een maatschappelijke onderneming. Besturen en ondernemen vraagt een combinatie van afstand en betrokkenheid. Ik kan slechts mijn ervaring en, belangrijker nog, mijn drive daaraan toevoegen in de intentie om samen iets te betekenen voor het 'competential framework' van deze universiteit.

Ik richt mij tot het volk van Curaçao: De rol van een hoogleraar is bescheiden, maar de rol van een universiteit is belangrijk voor de vrijheid van het woord. En dat is van belang in deze jonge democratie. Ik zal dan ook een voorvechter zijn van de groei en bloei van deze universiteit.



III. Naar een opwaartse spiraal



III Naar een opwaartse spiraal



Nieuwmarkt te Amsterdam, Nederland

Caribbean governance

Een jongen van de polder kwam uiteindelijk terecht in het Caribisch gebied. Op de middelbare school schreef ik iets dat tegenwoordig een profielwerkstuk heet over Che Guevara. Ik was geboeid door het feit dat maatschappijstructuren die in de Europese geschiedenis na elkaar (hebben) bestaan, in de Caribbean en Latijns-Amerika naast elkaar bestaan. Dictatuur, democratie, populisme, communisme en kapitalisme komen als vorm van ordening, in gemixte vorm, voor in een unieke cocktail genaamd 'Caribbean Governance'. Het recept van deze drank is nog het best beschreven door Boeli van Leeuwen in zijn bundel 'Geniale Anarchie (28).

Mijn opvattingen over goed bestuur zijn ook gevormd gedurende elf jaren bij de Nederlandse Politieacademie en het toenmalige Politiekorps Amsterdam. Van de toenmalige hoofdcommissaris Eric Nordholt leerde ik dat je veranderingen in het korps slechts kon realiseren door de beste mensen in de basis te zetten, de straat op te sturen en ze ook op hun prestaties op straat te beoordelen. Management is volgend aan wat op straat gebeurt, nooit leidend. In dat kader is ook de uitspraak interessant

van oud-hoofdcommissaris Joop van Riessen: 'Iedere relatie tussen beleid en uitvoering berust op louter toeval'.³⁶ De praktijkles, dat beleid nooit uitgevoerd kan worden zonder 'waarderend perspectief' door mensen, was de toenmalige situatie in de Nieuwmarktbuurt in Amsterdam. Junks, yuppies, ondernemers, toeristen en oorspronkelijke buurtbewoners claimden elk een positie in de openbare ruimte en stonden elkaar daarbij naar het (soms letterlijke, soms spreekwoordelijke) leven.³⁷ Een ieder wist bij zijn of haar claim ook wel een juridische basis te vinden ter bekrachtiging. Dat maakt zo'n 'governance vraagstuk' tot een 'wicked problem' en daarmee niet (juridisch) oplosbaar.³⁸ De 'governance van de straat' gaat niet

³⁶ Joop van Riessen, *In naam der wet: Veertig jaar bij de Amsterdamse politie* (Amsterdam: Nieuw Amsterdam, 2007).

³⁷ David L. Cooperrider, F. Barrett, and S. Srivastva. "Social Construction and Appreciative Inquiry: A Journey in Organizational Theory." (157-200) In Dian M. Hoskin, H. P. Dachler, and K. J. Gergen (eds.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism* (Aldershot: Avebury Publishers, 1995).

³⁸ Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber "Dilemmas in a General Theory of Planning" *Policy Sciences* 4, no. 2 (June 1973): 155-169. Reprinted in Nigel Cross (eds.) *Developments in Design Methodology* (Chichester: J. Wiley & Sons, 1984).



Brionplein te Willemstad, Curaçao

over oplosbaarheid maar over leefbaarheid en werkbaarheid, en is daarmee een vak van verhoudingen. Niet voor niets is het woord 'respect' ook een sleutelwoord in straattaal, dat staat voor betekenissen als 'opkijken naar' maar ook 'accepteer mij zoals ik ben'. Dat ik van mijn hoogleraar-leermeester Maarten van Gils eerder had geleerd dat 'tafelvoetbal een mooi spel is, vooral als je de tafel een beetje schuin houdt' was daarbij natuurlijk praktisch meegenomen.

Governance is een mooi vak. Maar je kan het niet alleen uit een boekje leren. Zeker niet als het bruikbaar moet zijn in het Caribisch gebied. Ik ben er dan ook trots op dat ik via diezelfde straat nu hier hoogleraar ben geworden en vind het ook belangrijk dat ICUC gevestigd is, hier aan het Brionplein, in het kloppend hart van Otrabanda, en niet in een ivoren toren van wetenschap.

Grenzen overschrijden

Mijn opvattingen over economische ontwikkeling zijn gevoed door mijn ervaringen in bijna 30 jaar ondernemerschap. Een ondernemer vecht, net als een topsporter, dagelijks tegen zijn of haar eigen grenzen. Economische

ontwikkeling kan slechts plaatsvinden als individuele ondernemers waarde creëren door deze grenzen te verleggen. Al doende transformeren zij hun talent tot een ondernemerscompetentie, waarmee zij investeren in een wereld die groter is dan henzelf. De voortschrijdende globalisering en verschuivingen in de wereldeconomie plaatsen dit proces op een open platform.

Deze economische ontwikkeling kan slechts standhouden als individuele ondernemers daar op een duurzame manier invulling aan geven. Net als een topsporter wordt een ondernemer sterker door zich niet te richten op de tegenstand(ers), maar op ontwikkeling van eigen kracht. Good governance schept een klimaat waarin talent zich kan ontwikkelen tot ondernemerschap om van daaruit een brede bijdrage te kunnen leveren aan de samenleving. Goed gebruik van universitaire kennis kan helpen bij het ontwikkelen van handelingsprincipes en -praktijken in de samenleving, zowel in de ontwerp- als in de reflectiefase. Good governance genereert het vertrouwen van waaruit ondernemers bereid zijn te investeren in zichzelf, het netwerk van ondernemingen en de maatschappelijke omgeving. Good governance is een uiting van beschaving en staat daarmee

voor een ethisch kader, van waaruit duurzaam gedrag uitgangspunt wordt, een vanzelfsprekendheid. Want iedere beschaving wil zich handhaven, dat heeft de geschiedenis wel geleerd. Ik rond af vanuit de overtuiging dat economische ontwikkeling en good governance, op de weg naar een duurzame samenleving, onomkeerbaar met elkaar verweven zijn, niet zonder elkaar kunnen en elkaar alleen maar kunnen versterken. Immers slechts een maatschappelijke omgeving die veiligheid en vertrouwen creëert, motiveert mensen om over grenzen te kijken, verbinding aan te gaan met anderen en zich te richten op een wereld die groter is dan henzelf.

En voor wat betreft de uitspraak van Bertolt Brecht (Erst kommt das Fressen, dan kommt die Moral), waarmee ik deze rede begon: dit betoog leert, dat bij een goed diner er tenminste sprake is van een wisselwerking tussen materiële en immateriële waarden.

Dankwoord

Albert Jan Postma, in juli 1986 landden wij samen op Hato en daar begon het allemaal mee. Curaçao was voor jou letterlijk en figuurlijk te klein, maar ik ben er in zekere zin gebleven.

Peter Verton, toen jij in 1987 decaan werd van de Sociaal-Economische Faculteit van de toenmalige Universiteit van de Nederlandse Antillen nam ik jouw rol als lector organisatiepsychologie tijdelijk waar. Onze avondlijke gesprekken aan het Spaanse Water staan aan de basis van mijn huidig denken. Je introduceerde mij in het vakgebied institutional development. Dat verbreedde mijn blik en leerde mij dat in het begrijpen en bestrijden van grote wereldbranden als vluchtelingenvraagstukken, mensenhandel en hongersnood antropologische kennis evenzo belangrijk is als economische, en dat die kennisbases in de praktijk misschien wel van elkaar zijn te onderscheiden, maar niet te scheiden. Een interdisciplinaire benadering is essentieel om vooruitgang te boeken in maatschappelijk relevante kennisontwikkeling, om daarmee de uitdagingen van vandaag en morgen te kunnen trotseren.

En dat brengt mij dan op het vakmanschap van de bedrijfskundige.

Vanuit de wetenschappelijke staf van de toenmalige interfaculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen noem ik de eerder genoemde Maarten van Gils, en zijn toenmalige collega hoogleraren Jacques Boersma, Jo van Engelen, Olaf Fisscher en Ton de Leeuw. Op verschillende momenten en via verschillende invalshoeken leerde ik van en met hen om bedrijfskundige te zijn. Want de basis van het bedrijfskundig handelen, interdisciplinair en toepassingsgericht denken, leer je in de praktijk. En leren doe je niet alleen uit boeken, maar van mensen.

Van mijn veel te vroeg overleden vriend Ron van Zonneveld, van wie ik minstens zo veel geleerd heb over wetenschapsbeoefening als van de hele rest van de universitaire gemeenschap.

En van Leo Witvliet. Altijd aanwezig in de driehoek van mijn professionele leven: wetenschap, politiek, en ondernemerschap.

De collega's van Wagner Group. Onder het motto 'ondernemen met kennis' hebben we een organisatie laten ontstaan die wetenschappelijke kennis integreert met informatie van de straat en dat transformeert tot een veelkleurig

dienstverlening. De basis daarvan is een complexe competentie die te duiden is als het Wagner Group DNA. Ik ben daar trots op en ik hoop op nog vele mooie recombines vanuit het team van Wagner Group. Dit vermogen tot recombineren is een belangrijke motor voor de voortgang van de maatschappijhoogleraar.

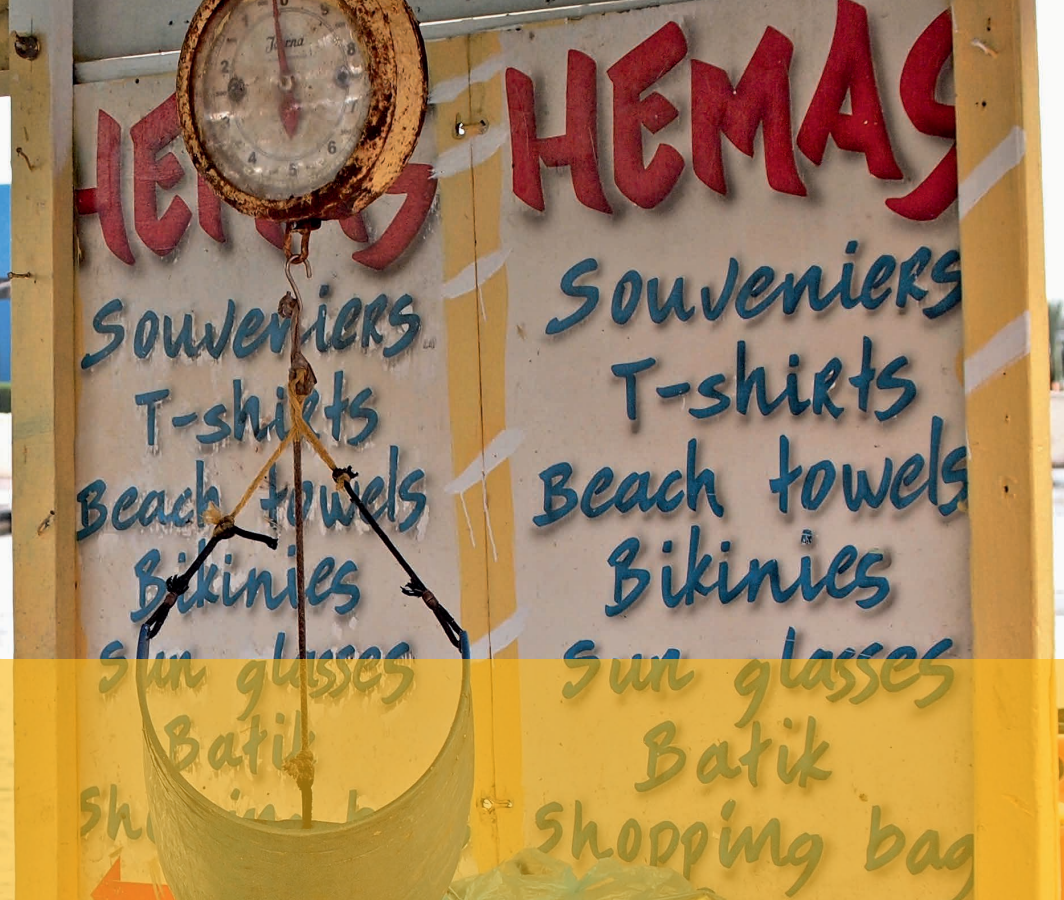
Gilbert Cijntje, goede vriend, man van meerdere levens, mijn coach op weg naar het hoogleraarschap.

Mijn ouders, omdat ze zo verstandig zijn geweest mij nooit in deze richting te stimuleren.

Ons gezin. Mijn zoon Bram kwam hier met ons toen hij 3 maanden was, Josien sloot Curaçao in haar hart toen ze 15 was. Mijn vrouw Antje, in de ruim 20 jaar dat we nu samen zijn, hebben we de belangrijke dingen altijd samen gedaan. Maar het belangrijkste is dat we samen op weg zijn.

Ik heb gezegd.

Kennis creëer je nooit alleen. Ik dank Adri Broeke, Antje Diertens, Monique Krozendijk, Jolinda Louwerse, Steven Smit, Jan Vaessen, Lolle Wijnja en Leo Witvliet voor hun hulp en kritisch oordeel bij de totstandkoming van deze rede.



IV. Geraadpleegde literatuur



Geraadpleegde literatuur

- Arion, Frank M. *Dubbelspel*. Amsterdam: De Bezige Bij, 2011.
- Barlaeus, Casparus. Mercator Sapiens. *Oratie gehouden bij de inwijding van de Illustere school te Amsterdam op 9 januari 1632*. Translated by dr. Sape van der Woude. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2012.
- Bell, Stephen. *Economic Governance & Institutional Dynamics*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- Bellens, Roel, Jan de Jonge, and Henk M. Hazelhoff. *De drie dimensies van waardecreatie: In search of true excellence*. Antwerpen: Strategus, 2003.
- Bird, Barbara. "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency." *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* 2 (January 1995): 51-72.
- Brousseau, Eric, and Jean-Michel Glachant. *New Institutional Economics: A Guidebook*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- Bruijn, Boudewijn de. "Dat had je moeten weten." Inaugural lecture, University of Groningen, April 9, 2013.
- Castells, Manuel. *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture Vol. II*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.
- Coase, Ronald H. "The Theory of the Firm." *Economica* 4, no. 16 (November 1937): 386-405.
- Cooperrider, David L., F. Barrett, and S. Srivastva. "Social Construction and Appreciative Inquiry: A Journey in Organizational Theory." (157-200) In Dian M. Hoskin, H. P. Dachler, and K. J. Gergen (eds.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury Publishers, 1995.
- Cornelis, A. *Logica van het gevoel: Filosofie van stabiliteitslagen van de cultuur als nesteling der emoties* (Amsterdam: Stichting Essence, 1998)
- Florida, Richard L. *The Rise of the Creative Class*. Revised and updated, New York: Basic Books, 2012.
- Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Simon & Shuster, 1995.
- Ginneken, Jaap van. *Verleidingen aan de top: De psychologie van de macht*. Amsterdam: Business Contact, 2013.
- Grinwis, P. "Onbevangen ontmoeten: advisereren bij besturen." PhD diss., University of Groningen Groningen, 1990.
- Hamel, Gary P., and Coimbatore K. Prahalad. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Prahalad, Coimbatore K., and Gary Hamel. "The core competence of the corporation" *Harvard Business Review*, (May-June 1990): 79-91.
- Hinde, Robert A. *Why Good is Good: the Sources of Morality*. London: Routledge, 2002.
- Hofstede, Geert, and Gert Jan Hofstede. *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact, 2007.
- Hood, Christopher C. "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration* 69, no. 1 (March 1991): 3-19.
- Kerckhove, Gilbert van. *Toxic Capitalism: The Orgy of Consumerism and Waste; Are We the Last Generation on Earth?* Bloomington: AuthorHouse, 2012.
- Kessels, Jos. *Socrates op de markt: Filosofie in bedrijf*. Amsterdam: Boom, 1997.
- Krugman, Paul R. "How Did Economists Get It So Wrong?" *New York Times* (September 2009): 6-9.
- Leeuwen, Boeli H. A. van. *Geniale anarchie*. Amsterdam: In de Knipscheer, 1990.
- Mahbubani, Kishore. *The New Asian Hemisphere: The Irresistible Shift of Global Power to the East*. New York: PublicAffairs, 2008.
- Mak, Geert. "De Mercator Sapiens anno 2004: over eenzaamheid, moed en vertrouwen." Raiffeisen lecture, Rabobank Nederland and Het Financieel Dagblad, March 29, 2004.

- Marx, Karl. *Capital: A Critique of Political Economy; Volume I: The Process of Production of Capital*. Translated by Samuel Moore and Edward Aveling, edited by Frederick Engels, corrected by Mark Harris. Moscow: Progress Publishers, 2010.
- Minzberg, Henry. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.
- Möller, George. *Waardenloos: Banking on Ethics*. Bilthoven: Barnyard Publishers, 2012.
- Morgan, Gareth, *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- Osborne, David E., and Ted A. Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume, 1993.
- Piëst, Egbert. “Zoeken, wegen en kiezen: relaties tussen planning, strategie en ondernemingsprestaties.” PhD diss., University of Groningen, May 10, 1990.
- Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1998.
- Prahalad, Coimbatore K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits; Enabling Dignity and Choice Through Markets*. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2006.
- Prahalad, Coimbatore K., and Gary Hamel. “The core competence of the corporation” *Harvard Business Review*, (May-June 1990): 79-91.
- Riessen, Joop van. *In naam der wet: Veertig jaar bij de Amsterdamse politie*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam, 2007.
- Rinnooy Kan, Alexander H. G. “Opnieuw beginnen.” Inaugural Lecture, University of Amsterdam, March 8, 2013.
- Rittel, Horst W. J., and Melvin M. Webber “Dilemmas in a General Theory of Planning” *Policy Sciences* 4, no. 2 (June 1973): 155–169. Reprinted in Nigel Cross (eds.) *Developments in Design Methodology*. Chichester: J. Wiley & Sons, 1984.
- Sachs, Jeffery D. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. New York: Penguin Press, 2005.
- Schohaus, Birte, and Marijke de Vries. *De wereld aan je voeten – en andere illusies uit het leven van twintigers*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker, 2013.
- Sedláek, Tomáš. *Economics of Good and Evil: The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- Strikwerda, Hans. “Internal governance: Leiding en organisatie in de nieuwe economie.” Inaugural lecture, University of Amsterdam, April 26, 2000.
- The World Bank. *Managing Development: The Governance Dimension*. Discussion Paper, August 29, 1992.
- Weick, Karl E. *The Social Psychology of Organizing*. Boston: Addison-Wesley, 1979.
- Williamson, Oliver E. “The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract.” *The Journal of Economic Perspective* 16, no. 3 (Summer 2002): 171-195.

