

De hebzucht en angst voorbij: duurzaam financieel management



Hanze Kenniscentra
University of Applied Sciences

Ondernemerschap



Een onderzoeksprogramma naar ethisch, maatschappelijk
verantwoord denken als voorwaarde voor ons financiële
handelen

share your talent. move the world.

Rede ter gelegenheid van de installatie op 16 oktober 2013 van
dr. M.F. Boersma - de Jong als lector Duurzaam Financieel Management
verbonden aan het Instituut voor Financieel Economisch Management en
het Kenniscentrum Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen.



'Alles beginnt mit der Sehnsucht'

Alles beginnt mit der Sehnsucht,
immer ist im Herzen Raum für mehr,
für Schöneres, für Größeres.

Das ist des Menschen Größe und Not:
Sehnsucht nach Stille, nach Freundschaft und Liebe.

Und wo Sehnsucht sich erfüllt,
dort bricht sie noch stärker auf.
Fing nicht auch deine Menschwerdung Gott,
mit dieser Sehnsucht nach dem Menschen an?

So lass nun unsere Sehnsucht damit anfangen,
dich zu suchen,
und lass sie damit enden,
dich gefunden zu haben.

(1962) van de Joodse dichteres Nelly Sachs (1891-1970)



Inhoud

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Inleiding | 1 |
| 2. | De grens van markt en wetgeving | 3 |
| 3. | Hoe duurzaamheid gedrag stuurt en wetgeving vermindert | 4 |
| 4. | Duurzaamheid in het huidige marktmechanisme | 6 |
| 5. | De stap naar de financieel-economische wereld | 7 |
| 5.1 | Hoe de economische wetenschap naar de wereld kijkt | 7 |
| 5.2 | Van winst naar waardecreatie: bedrijfseconomie 2.0 | 10 |
| 5.3 | Duurzaamheid en de financiële sector | 14 |
| 5.4 | Duurzame accountancy | 16 |
| 5.5 | Financieel ethisch leiderschap | 17 |
| 6. | Het lectoraat in de praktijk | 20 |
| 7. | Ten slotte | 22 |
| 8. | Geciteerde werken | 23 |
| 9. | Over Margreet Boersma | 24 |



1. Inleiding

Geacht mens,

Dit lectoraat, genaamd 'Duurzaam Financieel Management' is gegrondvest in de visie dat we in de wereld het goede, het schone en het juiste moeten nastreven. Zo, dat is meteen maar gezegd. Deze visie, deze 'sehnsucht' naar een betere wereld, is de drijfveer achter het (toekomstig) onderzoek van dit lectoraat.

Om u een beetje in de stemming te krijgen voor 'het goede, het schone en het juiste', zou ik u het volgende willen vragen: wanneer ontmoette u dit? Wanneer werd u werkelijk geraakt, werd u even boven alle dagelijkse beslommeringen uitgetild? Zou u eens iets in uw gedachten willen nemen?

Er is nog maar weinig ruimte voor het goede, het schone en het juiste in een marktgerichte samenleving waarin termen als efficiëntie, betaalbaarheid, rendement en prestatiebekostiging ons denken en handelen sturen. Deze ideologie leidt vaak tot tijdgebrek, gebrek aan dialoog, angst, onverschilligheid, cynisme, competitie, en vervreemding van elkaar. Hebzucht, zelfverrijking, fraude, woekerpolissen en regeldruk zijn nog maar enkele symptomen van een samenleving waar het eigen belang en wantrouwen overheerst.

Onze wijze van omgaan met elkaar kraakt echter in zijn voegen. Langzamerhand wordt een paradigmaverschuiving waarneembaar in hoe we naar de organisatie van menselijke activiteit kijken. Voeren we voor elkaar activiteiten uit om zo veel mogelijk geld te verdienen, of is het doel het met elkaar verrichten van betekenisvolle werkzaamheden die bijdragen aan een groter levensgeluk? Die paradigmaverschuiving toont zich in talloze lokale initiatieven, waarin mensen de grote systemen achter zich laten, en samen opnieuw beginnen. We moeten ook wel, met een economische crisis, krimp in sommige regionale gebieden en een terugtrekkende overheid. Voorbeelden van nieuwe kleinschaligheid zijn de energiecoöperaties, kleinschalige zorginitiatieven, kredietunies, broodfondsen, microfinanciering en crowdfunding. Maar ook in grote organisaties zijn er mensen die leiderschap tonen en stappen zetten om het goede, het schone en het juiste te herwinnen.

Het lectoraat Duurzaam Financieel Management is ontstaan vanuit de behoefte om bij te dragen aan deze paradigmaverschuiving. De studenten van het Instituut voor Financieel Economisch Management moeten gaan bijdragen aan het bouwen van een *waardevolle* maatschappij. We willen hen het denken, de vaardigheden en de instrumenten meegeven waarmee ze het verschil kunnen gaan maken. Met deze rede hoop ik u te laten zien hoe we dat gaan doen.

Daartoe neem ik u in deze rede eerst mee in het huidige marktdenken en toon ik u waarom we duurzame denkers nodig hebben om de excessen van de markt te beteugelen. Vervolgens dalen we af in de wereld van de financials: van de controllers, de accountants, de bankiers, verzekeraars en pensioenfondsen. We gaan op zoek naar hoe duurzaamheid het overtuigende principe kan worden voor deze beroepsgroep. Om hiertoe te komen, gaan we onderzoeken wat de 'best practices' zijn en wat ervoor nodig is om 'de wissels om te zetten in de economie' (Goudzwaard & de Lange, 1991).

2. De grens van markt en wetgeving

Het marktdenken gaat uit van het eigen belang: als iedereen zorg draagt voor maximalisatie van het eigen belang, komt dat ons allen ten goede. Milton Friedman, Deirdre McCloskey en Ayn Rand zijn hiervan bekende voorvechters. McCloskey beweert bijvoorbeeld dat de markt ‘zorgt als een moeder voor mensen en kent ze als geen overheid ooit zou kunnen’ (Trouw, 22 december 2012). Haar stelling is dat de deugden verweven zijn in het marktmechanisme. Ook Adam Smith zag moraal – en dus het zicht op de ander – als onderdeel van de markt: ‘economie is niet meer dan een handeling van de ene mens tegenover de andere’. De markt heeft ons veel goeds gebracht: innovatie en economische welvaart. Dat valt niet te ontkennen. Het stimuleert mensen om het beste uit zichzelf te halen, omdat het het eigen belang direct ten goede komt. Creatief en hard werken voor een beter eigen leven.

Maar de markt kent excessen. De deugden die inherent zouden zijn aan het kapitalisme laten zich niet altijd zien. McCloskey zegt bijvoorbeeld dat liefde inherent zou zijn aan een vrije markt: ‘het zorgen voor je personeel, je collega’s en je naaste burgers’. Een bijzonder merkwaardige uitspraak, de empirie toont immers genoeg voorbeelden die het tegendeel bewijzen: de opkomst van de arbeidersbeweging als ‘countervailing power’ tegenover de macht van de aandeelhouder, verminderde veiligheid en kwaliteit vanwege een focus op winstmaximalisatie bij BP, uitmondend in internationale milieuramp, een bonuscultuur bij banken die de verkoop van woekerpolissen stimuleerde, een kledingfabriek in Bangladesh die instort en aan minstens 1100 mensen het leven kost. Ondertussen leven nog vele mensen onder de armoedegrens en wordt de ‘plastic soep’ in de oceaan alleen maar groter. Het moet nu toch, na al die jaren van marktdenken, bewezen zijn dat ‘de markt’ niet op zichzelf kan functioneren.

Wetgeving is bij uitstek het middel dat de overheid in handen heeft om deze excessen, die de markt voortbrengt, in te dammen. Maar wetgeving kent haar grenzen. Vermeerdering van regels leidt tot vermeerdering van administratieve last, toezicht en rechtspraak; kosten die we als samenleving moeten dragen. Wetgeving is daarom niet oneindig. In de kern gaat het in het samenleven (en de economie is daar een onderdeel van) daarom om goed gedrag. Goed gedrag dat wetgeving en toezicht overbodig maakt, dat ervoor zorgt dat de voordelen van het kapitalisme ten volle benut kunnen worden.

3. Hoe duurzaamheid gedrag stuurt en wetgeving vermindert

De trend van duurzaamheid, van moraal en ethiek, van vertrouwen en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), richt zich op het stimuleren van goed gedrag. Dit doet ze enerzijds door het voorhouden van de negatieve gevolgen (met name op milieugebied), anderzijds onderzoeken veel studies de financiële winst van duurzaamheid (Caroll & Shabana, 2010). Daarnaast wordt duurzaam gedrag gestimuleerd door het tonen van 'helden' en het opstellen van denkrampen en codes. Corporate governance codes voor goed bestuur zijn van dit laatste een goed voorbeeld. Als laatste aanjager van 'goed gedrag' is er de trend van persoonlijke bewustwording. Was vroeger godsdienst een belangrijke stimulans voor goed gedrag, tegenwoordig is dat meditatie, mindfulness en een opkomende interesse voor boeddhistische denkwijzen. Deze nieuwe vormen zorgen ervoor dat we uit de wervelwind van elkaar opjagende behoeften kunnen stappen, en in stilte tot het goede komen.

Het duurzame paradigma vindt in haar bedding in het Europese Rijnlandmodel. Dit model wordt vaak tegenover het Angelsaksisch (Amerikaanse en Engelse) paradigma gezet. Is de onderneming vanuit het eerste perspectief vooral een samenwerkingsverband van stakeholders, in het Angelsaksisch denken is deze organisatie vooral een winstmachine met calculerende 'agents' (Hovens, de Graaf, & Blom, 2012).

De zoektocht naar de definitie van goed gedrag is eeuwenoud en filosofisch van aard. De ethiek heeft helder gemaakt dat mensen vanuit verschillende perspectieven kunnen redeneren als het gaat om tot een antwoord te komen op de vraag 'hoe te leven'. Shafer Landau (2012) laat in zijn boek 'The Fundamentals of Ethics' zien dat er oneindig gediscussieerd kan worden over deze vraag. Iedere reden voor goed gedrag kent zijn falsificatie. Deze oneindigheid maakt dat deze rede zich beperkt tot te stellen dat duurzaamheid zich richt op het stimuleren van goed gedrag. Dit goede gedrag neemt zowel de verantwoordelijkheid voor het eigen belang als het belang van de ander, zodanig dat dit gedrag leidt tot 'schoonheid, goedheid en het juiste'. Anders gezegd: een duurzame denker richt zich op vraagstukken in de maatschappij en hoe zij vervolgens met haar talent iets kan toevoegen zodat de maatschappij er beter van wordt, zonder haar eigen behoeften te veronachtzamen.

Je richten op MVO (ook wel 'social entrepreneurship' genoemd) is je dus richten op een denk- en gedragsverandering. Velen zullen dit een naïef ideaalbeeld vinden. Opponenten zullen ons wijzen op de realiteit: eigenbelang en hebzucht overheersen. Daarnaast is de wereld dusdanig complex dat het individu hier nauwelijks invloed op kan uitoefenen. Diezelfde realiteit is ook mij bekend. In essentie is daarom kiezen voor berusting of gaan staan voor een betere wereld, een persoonlijke keus. De keus voor het laatste, het gaan staan voor een ideaal, geeft richting en zin aan het leven; het overstijgt de zinloosheid van het leven. Hoop is daarbij de drijvende kracht. Duurzaamheid is een visie die inspireert om het goede te doen, zonder de zekerheid dat het tot een wereld leidt die perfect zal zijn. Het ideaal is dan 'de maat en de waarde, het ideaal waar ieder mens naar moet streven' (Riemen, 2009). Alleen op deze manier houden we onze beschaving overeind.

4. Duurzaamheid in het huidige marktmechanisme

Kan duurzaamheid werkelijk bestaan in het huidige marktmechanisme? Goudzwaard & de Lange (1991) formuleren het dilemma als volgt in hun boek 'Genoeg van te veel, genoeg van te weinig': 'een onderneming die er op eigen houtje toe zou overgaan zowel meer zorg te besteden aan het omringende milieu, als aan de kwaliteit van de arbeid, als aan het behoud van zo veel mogelijk arbeidsplaatsen, zou zich vanwege de daarmee verbonden kosten al heel snel uit de markt prijzen, en economisch ten onder gaan'. Even verder: 'dat zijn aanduidingen dat we hier te maken hebben met een dwingende invloed van een (economische) samenlevingsorde' (p.74, 75).

Er wordt daarom door veel studies gezocht naar de financiële winst van duurzaamheid, want dat zou ondernemers ertoe kunnen aanzetten om ook die stap te maken. Maar vat je dan niet een nieuw paradigma in een oude jas, namelijk economische winst als drijfveer om maatschappelijk te ondernemen in plaats van als drijfveer 'het goede te willen doen voor de samenleving'? Tegelijkertijd valt niet te ontkennen dat er 'brood op de plank' moet komen.

Het lectoraat gaat uit van economische bestaanszekerheid als basis voor duurzaam handelen. Zonder voldoende winst geen duurzame onderneming. Een aanvullend duurzaam paradigma voegt dan twee vragen toe:

- Welk financieel rendement is minimaal nodig om te overleven en een goed bestaan te kunnen hebben?
- En aanvullend: wanneer heb ik genoeg? Welke echte noden (i.t.t. behoeften) wil ik dienen?

Een niet-duurzame ondernemer zal dát produceren waarmee hij of zij zelf maximaal financieel rendement zal kunnen behalen. Type product en wijze van produceren doen niet ter zake. De duurzame ondernemer zoekt verbinding met de maatschappelijke noden, en produceert vervolgens die producten waar hij of zij een werkelijke bijdrage mee maakt aan die maatschappij. De wijze van produceren houdt rekening met de ecologie en de stakeholders. Deze ondernemer zal streven naar voldoende financieel rendement¹. Anders gezegd: is winst een doel of een middel?

6 ¹ Interessant in deze is natuurlijk de vraag wanneer een ondernemer zijn inkomen en winst als voldoende definieert, en wat noden zijn in plaats van behoeften. Hierover zijn drie interessante publicaties te lezen: (Achterhuis, 2010), (Goudzwaard & de Lange, 1991) en (Skidelsky & Skidelsky, 2012).

5. De stap naar de financieel-economische wereld

Wat betekent een duurzaam paradigma voor het financieel-economische vakgebied? Om hier grip op te krijgen, richt ik me in deze rede op de opleidingen die door het Instituut voor Financieel Economisch Management (FEM) van de Hanzehogeschool Groningen worden gegeven. Dat zijn: Bedrijfseconomie, Accountancy, Financial Services Management en Fiscaal Recht en Economie. De eerste drie opleidingen vormen ieder een paragraaf in dit hoofdstuk. Vanuit de laatste opleiding passen we kennis over 'horizontaal toezicht' van de Belastingdienst toe als we binnen de bedrijfseconomie de besturing van organisaties bespreken. Dit hoofdstuk eindigt met de consequenties van het duurzame paradigma voor de FEM'er als individu.

5.1 Hoe de bedrijfseconoom naar de wereld kijkt

'De economische wetenschap bestudeert de samenhang van verschijnselen, voor zover die samenhang voortvloeit uit het menselijk streven naar verhoging van zijn welvaart. Onder welvaart verstaan we de mate waarin de mens in staat is zijn behoeften te bevredigen met behulp van de hem ter beschikking staande middelen. Bij zijn streven naar welvaart zal de mens economisch willen handelen. Dit betekent dat een individu de hem ter beschikking staande middelen (uit zijn inkomen) zodanig zal aanwenden, dat aan een zo groot mogelijk aantal van zijn behoeften wordt voldaan'. (basisboek bedrijfseconomie dat bij FEM gehanteerd wordt).

Bovenstaand citaat toont dat financials van oudsher worden getraind om het verhogen van de welvaart te bereiken door continu keuzes te maken hoe de ter beschikking zijnde middelen zo optimaal mogelijk kunnen worden ingezet. Welvaart is een breed begrip, maar werd in de economische theorieën sinds de jaren dertig van de vorige eeuw vooral gemeten in termen van geld, vooral vanwege de mogelijkheid tot kwantificering². De opkomst van het BBP als graadmeter van welvaart (zie met name het werk van Angus Maddison en zijn collega's), heeft ons denken over hoe we welvaart zien, sterk beïnvloed. Financials en bedrijfseconomen denken in termen van financieel rendement en efficiëntie. De term 'kostenoptimalisatie' ontbreekt in geen enkel bedrijfseconomisch boek. De afweging tot een investering wordt door de financial beoordeeld op de 'return on investment'. Al deze termen zou je breder kunnen trekken dan alleen geld, maar doordat niet-financiële aspecten moeilijker meetbaar zijn, worden deze vaak of meestal buiten beschouwing gelaten. Hierdoor worden afwegingen tussen verschillende waarden niet meegenomen. Een financial die denkt in financieel

² 'Groeï is niet zo gewoon als we denken', Trouw, 15 februari 2013

rendement zal een investering met een hogere cashflow, maar zonder duurzame impact, verkiezen boven een investering met een duurzame impact met een lagere cashflow.

Een voorbeeld van hoe efficiëntievoordelen andere waarden, zoals een historische waarde, verdrukken, is hieronder te lezen.

Ondergang herder wekt woede

Het nieuws over het faillissement van de enige herder op de Veluwe met een rondtrekkende schaapskudde heeft geleid tot veel boze reacties van leden van Natuurmonumenten. Gisteren werd bekend dat de herder moet stoppen omdat hij geen opdrachten meer krijgt van onder meer Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten. De natuurorganisatie heeft veel boze mails en tweets binnengekregen en enkele tientallen mensen hebben hun lidmaatschap opgezegd.

Hoofd boven water

Herder Chris Grinwis zei gisteren dat hij een grote opdracht van Natuurmonumenten op de Veluwe hoopte binnen te slepen. Die klus is naar een andere herder gegaan die een kudde heeft die op een vaste plek kan grazen. Grinwis zegt dat hij daardoor failliet gaat en dat hij zijn 400 schapen nu waarschijnlijk naar de slacht moet brengen.

Veel mensen die Natuurmonumenten boos hebben gemaild, stuit het vooral tegen de borst dat de dieren mogelijk worden afgemaakt.

Volgens Natuurmonumenten is het onterecht dat mensen de natuurorganisatie de schuld geven.

“Schaapherders hebben steeds meer moeite het hoofd boven water te houden. Mede doordat provincies de subsidies op rondtrekkende schaapskuddes stopzetten. Ook wij betreuren dat zeer.”

Gedeeld

Natuurmonumenten is niet van plan om het contract met de nieuwe herder open te breken ten gunste van Chris Grinwis. “We zijn het aan onze leden en donateurs verplicht om het natuurbeheer goed en tegen de juiste prijs aan te bieden.” Wel wil Natuurmonumenten in overleg met de herders, de overheid en andere natuurorganisaties over de ontwikkeling van een toekomstplan.

In het plan wil Natuurmonumenten vastleggen voor hoeveel kuddes er plek is en hoe die betaald kunnen worden.

Bron: www.nos.nl

woensdag 10 apr 2013



Fotograaf: Rob Voss

5.2 Van winst naar waardecreatie: bedrijfseconomie 2.0

Er is een tegenbeweging op gang. Bewustwording dat er meer is dan alleen economische groei en financieel rendement heeft zijn beslag gekregen in vele nieuwe indexen. Op macroniveau zijn er bijvoorbeeld 'The Index of Sustainable Economic Welfare' (ISEW) van Daly en Cobb (1989), en de in Bhutan ontwikkelde index voor 'Bruto Nationaal Geluk' (in: Tideman (2005)). Op bedrijfseconomisch niveau kennen we o.a. de 'Triple Bottom Line' van Elkington (1997), het Global Reporting Initiative (GRI) en de Integrated Reporting en de 'Social Return on Investment (SROI)'. Het bestaan van deze indexen en instrumenten laat zien dat er een wereldwijde beweging is van mensen die vinden dat waarden meer aandacht behoeven.

Maar zijn we er dan? Als de organisatie haar duurzaamheidsparameters heeft bepaald, en daar jaarlijks aan werkt, is dat dan duurzaam financieel management? **De vraag die opkomt, is hoe het proces, om tot een afweging tussen al die verschillende waarden te komen, in zijn werk gaat.** Dat is de eerste vraag die we binnen dit lectoraat willen onderzoeken. Deelvragen zijn o.a.:

- Hoe besluit een ondernemer om een duurzame investering te doen (ook wel 'impact investing' genoemd³), welke overwegingen gaan daaraan vooraf?
- Hoe komt een bedrijf tot een duurzame beslissing als het moet kiezen tussen financiële winst en bijvoorbeeld mensenrechten?
- Hoe doen beslissers in maatschappelijke organisaties, zoals in de zorg, dat? Welke informatiebehoefte ligt hieronder en hoe verwerven ze deze informatie?
- Welke vormen van duurzame kostenoptimalisatie zijn er? Bieden trends als 'lean' en cradle-to-cradle ons nieuwe manieren van denken?

Ten tweede wil het lectoraat zich richten op een tweede aspect in de bedrijfseconomie, namelijk: **hoe organisaties het meest duurzaam bestuurd kunnen worden.** Er bestaat een rijke theorie over de inrichting en besturing van organisaties⁴. Een overzicht van de verschillende theorieën start vaak met een publicatie uit 1911 van Frederick Taylor,

³ *Impact investments are investments made into companies, organizations, and funds with the intention to generate measurable social and environmental impact alongside a financial return, zie: <http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/home/index.html>*

¹⁰ *Binnen de bedrijfskunde zijn er veel basisboeken geschreven die een goed overzicht hiervan bieden. Ik gebruikte Robbins & Barnwell (2006), 'Organisation Theory', Frenchs Forest: Prentice Hall*

waarin hij zijn 'scientific management' introduceert⁵. Kern hiervan is dat het werk tot op de kleinste eenheid gestandaardiseerd en gesystematiseerd moet worden, om op deze manier de hoogste productiviteit te halen. Met zijn werk ontkoppelde hij tevens het uitvoerende en het coördinerende werk, en bracht daarmee het fenomeen manager tot leven. Gedurende de jaren erna is veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van deze mechanistische benadering en zijn er tal van nieuwe theorieën ontstaan. Het heeft ons een rijk, maar complex inzicht gegeven in wegen naar succesvolle besturing en effectiviteit van organisaties. Daar kom ik zo op terug.

De mechanistische wijze van besturing heeft binnen de bedrijfseconomie zijn beslag gekregen in de stroming van 'management control'. Management control is een rationele wijze van doelen bepalen, en daarop volgende resource-inzet om die doelen te halen. 'Efficiëntie- en controledoelstellingen hebben gezorgd voor structuren om de organisatie makkelijker en betaalbaar te maken' (Semler, in de Tegenlichtuitzending van 4 februari 2013). Financials besteden veel tijd en aandacht aan de inrichting van deze structuren, zoals de (bestuurlijke) informatievoorziening en de inrichting van de (software-) systemen om de beschikbare informatie er op een volledige, juiste en betrouwbare manier uit te halen. Financials werken aan de presentatie van al deze informatie, waarbij de Balanced Scorecard sinds de jaren '90 veel aandacht heeft gekregen. Het beheersen van risico's wordt vormgegeven door het invullen van risicomatrices, waarin allerlei onzekerheden over de toekomst in kaart worden gebracht, en vervolgens het bedenken van maatregelen om die risico's te voorkomen / te hanteren als ze zich voordoen. Daaruit vloeien weer regels voort, waaraan medewerkers zich dienen te houden. Sturen op output is een paradigma geworden waarbij we bijna zijn vergeten dat dit ook maar een manier is van waarde toevoegen aan de maatschappij.

De keerzijde van deze mechanistische werkwijze is dat te veel beperkende regels en controle kunnen leiden tot een verstikkend klimaat, waar geen ruimte is voor initiatief, creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Mensen werken prettiger in een klimaat van vertrouwen en het leidt veelal tot betere prestaties (Bijlsma-Frankema en Smid (2006), in: (Vos & Witte, 2009)). Een veel gehoorde klacht van het primair proces is dat de organisatie 'stafgestuurd' raakt: targets, procedures en regels worden belangrijker dan de klant, medewerkers in het primair proces raken

⁵ Taylor bouwde hiermee voort op het gedachtegoed dat al eeuwen in ontwikkeling is; al in 400 B.C. schrijft Xenophon in 'The education of Cyrus' over de voordelen van arbeidsdeling (Sedláček (2012: 128).

vervreemd van hun werk, voelen zich geen eigenaar meer. Tevens leggen we vanuit een mechanistische insteek de toekomst vast en is er minder of geen ruimte voor het 'zijn' in het 'nu'. We dwingen meer en meer een toekomst af, in plaats van dat deze zich aan ons kan ontfouwen.

Uit onderzoek is gebleken dat de grootte van de organisatie (in termen van aantal medewerkers) invloed heeft op de mate van bureaucrativering. Maar is kleinschaligheid dan de oplossing? De huidige tijd toont een groei van kleinschalige initiatieven, waarin 'elkaar kennen' zorgt voor empathie en vertrouwen. Voorbeelden zijn de kleinschalige initiatieven in de zorg, de energiecoöperaties, crowdfunding en broodfondsen. Semler (1993) geeft aan dat eenheden niet groter zouden moeten zijn dan 150 mensen, het is het maximum aantal mensen dat je als mens min of meer kunt kennen. Kleinschaligheid brengt echter de nodige nadelen met zich mee, zoals het verliezen van schaalvoordelen. En ook kleintjes worden weer groot.

Het belangrijkste tegenargument voor de mechanistische kijk op organisaties komt uit hoek van de sociologie en antropologie. Vanuit dit perspectief zijn organisaties veel meer een groep mensen die betekenisvolle activiteiten samen uitvoeren, dan een machine die gericht is op maximale kostenefficiëntie, productiviteit en winstmaximalisatie. Vanuit het sociologische perspectief zijn begrippen als cultuur, identiteit en loyaliteit belangrijker dan strakke regels en procedures. Deze stroming wordt ook wel het symbolische-interpretatieve perspectief genoemd. Vanuit deze stroming gaat ondernemen in eerste instantie om zingeving, om 'nieuwe levensvormen te ontwikkelen' (Bouckaert, 2005). Wie vanuit dit perspectief onderneemt, geeft ruimte aan verlangen (zoals verwoord in het gedicht van Nelly Sachs) en passie, waaruit acties als vanzelfsprekend vorm krijgen. Verbindingen tussen mensen ontstaan, in plaats van dat ze geredigeerd worden middels structuur. De identiteit van de organisatie is het bindmiddel dat de verlangens richting geeft.

We moeten iets met beide werelden, beide perspectieven. Organisaties zijn continu op zoek naar de balans tussen de mechanistische en de organische wijze van besturen. De geschiedenis heeft ons geleerd dat het nooit het een noch het ander is, maar dat beide extremen elkaar aanvullen. Zoals Yin en Yang, het populaire symbool in de jaren '80. Of zoals Kees van Houten zo mooi zegt in een aflevering van 'Het Vermoeden' over Bach: 'Bach boort emotie aan binnen een strakke gedetailleerde structuur.'

De hoofdvraag die dit onderwerp daarom ook oproept is: **hoe balanceren organisaties succesvol tussen de mechanistische en organische wijze van besturing?** Wat kunnen we bijvoorbeeld leren van organisaties als de Breman Installatiegroep, die haar besturing op hoge wijze gedemocratiseerd heeft? En wat leert Semler ons, die het bedrijf Semco erfde van zijn familie, en het management van de organisatie grotendeels teruggaf aan de werkvloer? Is de coöperatie toe aan revival, waarin alle leden zeggenschap hebben en waar het primair proces 'lean' georganiseerd kan worden? Wat leert het initiatief van de 'ontregeling' binnen de zorg ons? Of hebben we juist strakke regulering nodig, zoals in de farmacie⁶? En welke rol speelt het accepteren van kwetsbaarheid hierin, zoals zo mooi verwoord in de Ted Talk van Brené Brown⁷? Samenvattend gezegd: waar sturen we, en waar laten we los?

Breman Installatiegroep

Lang voordat bedrijven massaal beweerden dat 'hun personeel hun kapitaal was', bracht de Breman Installatiegroep die gedachte, vanuit christelijk-sociaal oogpunt, al in de praktijk. Breman vond dat medewerkers mee moesten delen in de zeggenschap over het bedrijf. En in de winst. De medewerkers hebben in deze Breman-structuur evenveel zeggenschap over het bezit als de aandeelhouders. Het is de inzet van de medewerkers die het rendement bepaalt, daarom geldt binnen de Breman Installatiegroep een goede winstdelingsregeling.

⁶ NRC, 10 maart 2012, p. 12 Wetenschapsbijlage

⁷ http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html

5.3 Duurzaamheid en de financiële sector

De financiële sector (banken, verzekeraars en pensioenfondsen) staat de laatste jaren volop in de schijnwerpers. Veel banken zouden het zonder overheidssteun niet gered hebben. In Nederland zijn er inmiddels drie banken genationaliseerd: Fortis, ABN-Amro en SNS. ING kreeg een kapitaalinjectie van 10 miljard euro, Aegon ontving 3 miljard. Hoe heeft het zover kunnen komen? De rijksoverheid geeft als officiële publicatie dat 'de kredietcrisis is ontstaan doordat banken in de Verenigde Staten sinds 2000 te veel risico's hebben genomen bij de hypotheekverstrekking. De banken hebben deze risicovolle hypotheekleningen herverpakt in ondoorzichtige financiële producten en wereldwijd doorverkocht. Toen eigenaren die niet meer konden betalen, raakten banken in problemen en dreigde alle betalingsverkeer stil te vallen. Hierdoor verspreidde de kredietcrisis zich als een olievlek'⁸.

Onverantwoorde producten, vanwege een focus op het eigenbelang in plaats van het maatschappelijk belang, liggen dus (mede) aan de basis van de huidige economische malaise. Er is al veel over geschreven. Uit alle voorbeelden komt naar voren dat de bankier de maatschappelijke rol uit het oog is verloren. Winstmaximalisatie, en daarmee hogere bonussen, was belangrijker dan de sociale rol: mensen op een verantwoorde wijze ondersteunen bij het realiseren van hun plannen. Dat was bij hun oorsprong wel anders: De Postbank had tot doel gewone mensen een bankrekening te bieden, de vroegere Middenstandsbank was er voor de middenstander en de Rabobank voor de plattelandsbevolking en de boeren⁹. Deze visie op bankieren lijkt volledig verdwenen.

Nooteboom (2010) redeneert dat zolang banken zich gesteund weten door de overheid, veel bankiers grotere risico's zullen nemen dan dat ze zouden doen als ze werkelijk failliet zouden kunnen gaan. Kern van het probleem lijkt daarom in het gedrag en de cultuur van bankiers te liggen, die – bewust of onbewust – misbruik maken van een systeemkenmerk. De Nederlandsche Bank erkent dit en heeft daarom de inhoud van haar toezichthoudende rol verbreed. In 2011/2012 heeft zij een onderzoek uitgevoerd naar het gedrag in de bestuurskamer van financiële instellingen. Hieruit blijkt dat 'bestuurders te weinig aandacht hebben voor en zich te weinig bewust zijn van het eigen gedrag en van de groepsdynamische processen die van invloed zijn op prestaties en uitkomsten' (DNB, 2013, p. 2). Voorbeelden van dit gedrag

⁸ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis/ontstaan-kredietcrisis>

⁹ http://www.managementenliteratuur.nl/1078/hans_ludo_van_mierlo_%E2%80%98banken_moeten_hun_maatschappelijke_rol_weer_serieus_nemen%E2%80%99

zijn: een dominante leiderschapsrol, onvoldoende vaardigheden om een vergadering goed te kunnen leiden, informele besluitvorming en het opportunistisch afwijken van de gezamenlijke strategie. Anders gezegd: leiderschapsincompetentie die leidt tot disfunctionele processen en verkeerde uitkomsten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, zowel in denken als in doen, kan dus veel betekenen voor deze sector. **De hoofdvraag is dan ook: welke waarde gaat deze sector daadwerkelijk toevoegen en hoe gaat ze dat doen?** Wat kunnen we leren van spelers, zoals de Triodos Bank, die het MVO-paradigma wel in het DNA van hun organisatie hebben? Welke mensen in de financiële sector hebben de klant bovenaan staan, en hoe houden zij zich staande in een Angelsaksische cultuur? Wat kunnen we leren van PGGM, die in april 2013 liet weten haar totale pakket aan index-beleggingen ter waarde van 34 miljard euro te gaan bekijken op duurzame eisen. Hoe geven verzekeraars vorm aan MVO? En hoe ontwikkelen nieuwe financieringsinitiatieven zich, zoals crowdfunding en microfinanciering? Hoe succesvol zijn deze vormen eigenlijk en worden ze ook gebruikt door duurzame ondernemers? Welke andere financieringsmogelijkheden zijn er voor duurzame ondernemers? Het lectoraat wil zich met deze vragen richten op een bijdrage aan een positievere toekomst voor deze sector.

Triodos Bank

‘Wij bij Triodos hebben heel duidelijke keuzes gemaakt. Geld heeft veranderkracht, geld is macht. Die macht oefent de bankier uit namens de echte eigenaar van het geld. Je zet dat geld ergens in in de maatschappij, en de vraag is natuurlijk: waar?... De top moet zich afvragen: waar willen wij een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij? (Andere bankiers vinden ons nog steeds rare jongens, maar wel rare jongens met een goed verhaal.’

Matthijs Bierman in Broerstraat 5, Alumnimagazine RUG, juni 2012

5.4 Duurzame accountancy

Ook de accountancysector ligt flink onder vuur. De AFM houdt toezicht op deze sector, en constateert sinds een aantal jaren dat de kwaliteit van de controle ernstige tekortkomingen kent, waardoor de kwaliteit van de accountantscontrole als geheel tekortschiet (AFM, 2013). Zij verwoordt het als volgt: 'Hoewel de accountant in zijn verklaring stelt van mening te zijn dat de verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor zijn oordeel te bieden, hebben de externe accountants in circa 74 procent van de door de AFM beoordeelde accountantscontroles geen voldoende en geschikte controle-informatie verkregen. Daardoor is het onzeker of de jaarrekeningen van de betrokken controlecliënten geen materiële fouten bevatten. De tekortkomingen in kwaliteit van de accountantscontrole doen zich voor in alle onderzochte sectoren. Ze zijn vergelijkbaar met de tekortkomingen die de AFM eerder aantrof bij de Big 4-accountantsorganisaties', (AFM, 2013, p. 10).

De AFM beveelt maatregelen aan op drie gebieden, te weten: de toon aan de top, waaronder de bedrijfscultuur, het stelsel van kwaliteitsbeheersing en -bewaking en de kwaliteit van de externe accountant bij de uitvoering van de controle door het team. Peter Eimers noemt twee aanvullende variabelen uit het consultatierapport van The International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), te weten: outputfactoren, zoals communicatie over controlebevindingen in de controleverklaring en het accountantsverslag, en de context waarin de accountant opereert (zoals verslaggevingregels, wetgeving, corporate governance en cultuur)¹⁰.

De vraag rijst wat een duurzaam paradigma zou kunnen toevoegen als fundament voor de voorgestelde maatregelen. Een duurzame accountantspraktijk start met een vol bewustzijn bij alle accountants over het maatschappelijk belang van de controle. Maar is dat belang wel helder genoeg? Welke maatschappelijke schade is uit de onderzochte slechte controles voortgekomen? Moet schade uit voormalige casu, zoals Ahold of Vestia, wel vertaald worden naar een nog strakker controleregime voor alle bedrijven? Zo niet, wat zegt dat dan over de rol van de accountant? Durven we vertrouwen nog een rol te geven? En wat is daar dan voor nodig? Wat betekent 'toon aan de top' dan? Welke programma's worden er uitgevoerd om deze toon aan de top te veranderen, en hebben ze het juiste effect?

16 ¹⁰<http://www.accountant.nl/Accountant/Debat/NBA/Kwaliteit+tussen+de+oren.aspx>

Voorgaande leidt ertoe dat **het lectoraat een bijdrage wil leveren aan het verbeteren van de accountantspraktijk, door evidence based research te doen naar de uitwerking van de voorgestelde maatregelen en het gezamenlijk zoeken naar nieuwe maatregelen die tot een verhoogde kwaliteit leiden, om hiermee tot een duurzame accountantspraktijk te komen.**

5.5 Financieel ethisch leiderschap

In alle bovenstaande thema's speelt het individu een cruciale rol. Dat vraagt nog al wat van hem of haar! De kwestie die dan rijst, is of alle kennis en vaardigheden, die het onderwijs studenten geeft, de toekomstige financial voldoende voorbereid op het leveren van een duurzame bijdrage aan een betere wereld. Anders gezegd: hoe kunnen zij als individu, met hun expertise en met hun hart, de verantwoordelijkheid nemen voor een betere wereld?

Er wordt veel geschreven en gesproken over de veranderende rol van de financial. Een veel gebruikte term is die van 'business partner'. Ondanks het veelvuldig gebruik van deze term, tonen de Graaf en van der Wal (2012) in hun artikel aan dat controllers geen duidelijke taakopvatting bij deze rol kunnen geven. Tevens stellen ze dat het instrumentarium dat ze ontwikkelen nooit de werkelijkheid kan bevatten. De Graaf en van der Wal stellen dan ook: "In het nederige besef dat hun instrumentarium beperkt is, dienen controllers en andere financiële professionals in een organisatie hun identiteit opnieuw te formuleren. Wat leveren zij de maatschappij op? Wat hebben de onderneming en haar belanghebbenden aan hun werk? Helpen zij een gezonde en duurzame bedrijfsvoering te creëren?" (p.42). Hun pleidooi is dat de controller zich weer geheel ten dienste stelt van de doelstellingen die 'zijn' (of 'haar') organisatie nastreeft.

Ondanks de terecht gestelde vragen, gaat de visie van dit lectoraat verder dan het bovengenoemd pleidooi. Duurzaam financieel management betekent dat de financial van de toekomst zijn volgende rol van zich afschudt en leiderschap gaat tonen als het gaat om het leveren van een bijdrage aan een betere wereld. Dat is een kentering met het oude 'ten dienste van' paradigma. De duurzame financial kan en mag zich niet meer verschuilen achter het besluit van de directie of doelstellingen van de organisatie, omdat hij een eigen verantwoordelijkheid heeft naar de wereld toe. Tevens laten boekhoudschandalen zoals Ahold zien dat ook CFO's (Chief Financial Officers) mede schuldig kunnen worden verklaard.

Startpunt van vertrek hiervoor is dat de financial een stevige visie heeft op de waarden die hij of zij wil realiseren. Basis voor deze waarden is hij of zij zelf. Bewustwording van wie hij/zij is, zicht krijgen op de patronen hij/zij meedraagt uit het verleden en hoe deze zijn/haar kijk op de werkelijkheid beïnvloeden, helpen de financial om zijn of haar omgeving bewuster te gaan zien.

Vervolgens kan de financial zich voeden met verschillende bronnen. Een daarvan is de ethiek. Leren van wat ethiek is, en hoe de verschillende filosofen hierover hebben gedacht, is van belang om stevigheid in deze visie te ontwikkelen. Die stevigheid is nodig, omdat waarden haaks kunnen gaan staan op financiële belangen of de normen in de groep. De financial die 'gepakt en gemazeld' is in de ethiek, weet voor zichzelf wanneer hij/zij in discussies meebuigt, en waar hij/zij haar rug recht houdt en uit de groep vertrekt. Ethische waarden zijn door de 'duurzame wereld' handig vertaald in velerlei richtlijnen. Zo zijn er de 7 MVO-thema's van ISO 26000 beschreven, de 'business principles' van de Groene Zaak en de waarden en principes van 'The Earth Charter Initiative'.

Earth Charter

'Het Earth Charter, ook wel het Handvest van de Aarde genoemd, is een verklaring waarin een aantal ethische principes staan die nodig zijn om in de 21e eeuw een rechtvaardige, duurzame en vreedzame wereldwijde gemeenschap te realiseren. Earth Charter appelleert aan fundamentele waarden en kan derhalve gebruikt worden als een moreel kompas voor professionals. Dit haakt in op een kenmerk van professionals, namelijk dat ze vaak hun werk met hun waarden en identiteit (proberen te) verbinden en zo een mate van zingeving en diepere betekenis aan hun professie ontleen.' (uit: NCDO Earth Charter & Wereldprofessionals, Pilotfase beroepsorganisaties).

Vanuit dit waardenperspectief is het aan de financial om aan te sluiten bij de wereld om hem heen, en vervolgens de vertaling te maken naar de praktijk. Vormen daarvan zagen we al in de voorgaande gedeelten: het ontwikkelen van instrumenten die duurzaamheid bevorderen (bijvoorbeeld, zet efficiëntiemogelijkheden af tegen de 7 MVO-thema's en kom dan pas tot een advies), het oprichten van een duurzame bank, of het

aangaan van de dialoog over duurzaamheid in een accountantskantoor. Al deze vormen zijn echter een afgeleide (en dus niet een doel op zich) van de financial die streeft naar een betere wereld.

Om de aansluiting met die wereld te maken, is het vereist dat je de wereld ziet, er open voor staat met hart en geest. Ook daar hebben we mogelijk nog een wereld te winnen bij financials, die het stigma met zich meedragen van in zich zelf gekeerde cijferaars. Openstaan betekent je kwetsbaar durven tonen, durven uit te gaan van niet-weten. Het betekent verbinding maken met andere disciplines en andere denkwijzen. Het betekent je realiseren dat je samen de toekomst maakt, dat jouw gedrag het verschil kan maken.

Mind over Matter

Sander Tideman (2005) heeft in zijn boek 'Mind over matter' het volgende geschreven over bewustwording en de verbinding met de maatschappij: 'the (consciousness) person is actually more 'alive' and therefore more capable in dealing with all facets of day-to-day life. From knowing oneself to be an integral part of the larger whole, and knowing that the future is constantly co-created, values and ethics automatically spring' (p.40).

Vanuit deze visie wil het lectoraat de duurzame financial in kaart gaan brengen, de excellente voorbeelden tonen en de vertaling maken naar het curriculum. Onderzoeksvragen waar we mee aan de slag willen, zijn bijvoorbeeld: welke rol spelen financials in het neerzetten en ontwikkelen van MVO? Welke adviezen geven ze die MVO bevorderen? Heeft de controller in een duurzame organisatie een andere denkwereld, andere persoonlijkheidskenmerken dan de controller in een niet-duurzame organisatie? Hoe ga je als financial om met ethische dilemma's? En hoe voer je als financial een duurzame dialoog?

6. Het lectoraat in de praktijk

De uitvoering van het onderzoeksprogramma, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, zal geschieden in samenwerking met organisaties, collega-lectoren, docenten en studenten. Het afgelopen jaar zijn er veel verkennende gesprekken gevoerd. Hieronder noem ik een aantal kansen die de komende jaren verder verkend zullen worden:

Voor het thema ‘bedrijfseconomie 2.0’ zijn we in gesprek met:

- de Breman Installatiegroep over democratische organisaties;
- de Belastingdienst over ‘horizontaal toezicht’;
- DGMR over het Koploperproject Duurzaam Ondernemen in Noord-Nederland;
- Stichting Physis, Stichting SVOE en het Martiniziekenhuis over duurzame bedrijfsvoering;
- Stichting Physis, Strange BV en The Cloud Company over kansen voor gemeenten bij de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO);
- VNO-NCW over duurzame financiering;

Concrete onderzoeken die het eerste jaar al door studenten zijn uitgevoerd:

- een onderzoek naar de opkomst en risico's van crowdfunding;
- een onderzoek naar de duurzaamheidsverslaggeving in de Food & Beverage sector;
- de ontwikkeling van een rekenmodel voor duurzame investeringen, zoals zonnepanelen;
- Material Flow Cost Accounting.

Voor het thema ‘MVO in de financiële sector’ zijn er contacten gelegd met o.a. de Rabobank en PGGM. Tevens is er een honoursonderzoek uitgevoerd naar de mate waarin MVO bij verzekeraars op de agenda staat. Twee afstudeerders richtten zich afgelopen jaar op de rol van accountants in de advisering aan organisaties over MVO. Met name in de ontwikkeling van de duurzaamheidsverslaggeving spelen accountants een belangrijke rol.

Voor het thema 'financieel ethisch leiderschap' is verbinding gelegd met de docenten ethiek en HRM binnen FEM, met Jacquélien Rothfus van Toegepaste Psychologie en is het lectoraat inmiddels aangesloten bij de master 'Leiderschap'.

Het lectoraat maakt deel uit van het Kenniscentrum Ondernemerschap van de Hanzehogeschool Groningen. Dit kenniscentrum verbindt acht lectoraten op het thema ondernemerschap. Daarnaast is het lectoraat aangesloten bij het 'Het Groene Brein', een landelijk netwerk van duurzame wetenschappers.

7. Ten slotte

Het belang van duurzaamheid voor onze maatschappij is groot. Behoeften zijn grenzeloos, het marktmechanisme is waardenloos, wetgeving is eindig. Misstanden maken duidelijk dat een verantwoordelijke houding en goed gedrag nodig zijn om de wereld een betere plaats te laten zijn voor de mens.

Financieel economisch management speelt hierin een belangrijke rol. Door financials waardegericht in plaats van cijfermatig gericht op te leiden en door hen de juiste leiderschapskwaliteiten mee te geven, kunnen de financials van morgen hun verantwoordelijkheid nemen in het 'omzetten van de wissels in de economie'.

Als volgens de Joodse dichteres Nelly Sachs alles begint met 'een smachtend verlangen', dan kunnen we vandaag beginnen met een verlangen naar een betere wereld. Het is tijd voor de renaissance van een mooi ideaal.

Zo gezegd, zo gedaan.

Margreet Boersma

8. Geciteerde werken

- Achterhuis, H. (2010). *De utopie van de vrije markt*. Rotterdam: Lemniscaat.
- AFM. (2013). *Rapport naar aanleiding van AFM-onderzoek naar kwaliteit accountantscontrole en stelsel van kwaliteitsbeheersing en*. Amsterdam: AFM.
- Bouckaert, L. (2005). *Spiritualiteit, Bedrijfsethiek en Ondernemerschap*. Leuven: K.U. Leuven.
- Caroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Daly, J., & Cobb, H. (1994). *For the common good*. Bosten: Beacon Press.
- DNB. (2013). *Leading by example*. Amsterdam: DNB.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone.
- Goudzwaard, B., & de Lange. (1991). *Genoeg van te veel, genoeg van te weinig*. Baarn: Ten Have.
- Graaf, F., & van der Wal, H. (2012). Controller moet eigen rol en positie herdefiniëren. *Finance & Control*, 38-43.
- Hovens, N., de Graaf, F. J., & Blom, H. (2012). *Noord-Europa als rolmodel*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Nooteboom, B. (2010, januari 22). *Bevrijd de bankiers uit hun dilemma*. NRC, p. 1.
- Riemen, R. (2009). *De adel van de geest. Een vergeten ideaal*. Amsterdam: Uitgeverij Atlas.
- Sedláček, T. (2012). *De economie van goed en kwaad*. Schiedam: Scriptum
- Semler, R. (1993). *Semco-stijl*. New York: Times Books.
- Shafer Landau, R. (2012). *The fundamentals of ethics*. Oxford: Oxford University Press.
- Skidelsky, R., & Skidelsky, E. (2012). *Hoeveel is genoeg?* Antwerpen: De Bezige Bij.
- Tideman, S. (2005). *Mind over Matter*. Meppel: Krips.
- Vos, R., & Witte, R. (2009). *Vertrouwen geven en in control zijn; gaat dat samen?* Den Haag: Ministerie van Financiën, Directie Begrotingszaken.

9. Over Margreet F. Boersma-de Jong

Hoe wordt ethiek en een streven naar beschaving een 'way of life' voor een ieder? Deze vraag is mijn belangrijkste drijfveer in mijn werk. Mijn droom is dat, als we wat meer het belang van de ander voor ogen krijgen, zonder onze eigen behoeften te negeren, de wereld er wel eens een stuk mooier uit zou kunnen komen te zien. Shared value wordt dit ook wel genoemd: waarde voor jou en voor mij. De trend van maatschappelijk verantwoord ondernemen sluit hier prachtig bij aan.

In mijn werk als lector kan ik deze visie volop kwijt in het vakgebied 'duurzaam financieel management'. De kennis die ik de afgelopen jaren heb opgedaan als strategisch-financieel adviseur bij zorginstellingen, en de kennis en vaardigheden op het gebied van verandermanagement (opgedaan bij PricewaterhouseCoopers) ondersteunen me hierbij. Mijn proefschrift over de ontwikkeling van vertrouwen in joint venture relaties laat zien dat shared value en vriendschap de basis zijn voor al het vertrouwen.

Er zijn veel dingen mis in de wereld. Het is aan jou om te kiezen voor berusting of inzet. Mijn keus: met mijn talenten en kennis de verantwoordelijkheid nemen voor de wereld om me heen.



Het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) van de Hanzehogeschool Groningen levert door Toegepast onderzoek naar, onderwijs aan en ondersteuning van ondernemers een bijdrage aan de ontwikkeling van meer en betere kennisintensieve ondernemingen in Noord-Nederland.

Het KCO kent acht lectoraten:

- Duurzaam Financieel Management
- Inkoopmanagement
- International Business
- Embedded lectoraat: Asian Business Strategies
- Marketing/Marktgericht Ondernemen
- User Experience (UX)/User Centered Design (UCD)
- New Business & ICT
- Embedded lectoraat: Regisseren van Ondernemende Netwerken

Hanzehogeschool Groningen
Kenniscentrum Ondernemerschap
Zernikeplein 7
9747 AS Groningen