

# ‘Macho-meritocratie’ Singapore

## Vijf lessen uit het genadeloze streven naar ambtelijke excellentie\*

Zeger van der Wal

*Singapore en Nederland zijn beide kleine, van export en handel afhankelijke landen omgeven door grote burens en wereldzeeën. Ze staan stevast in de top 10 van internationale rankings op het gebied van goed bestuur, ondernemerschap, leefbaarheid, innovatie en integriteit. ‘They punch above their weight’ zoals Barack Obama het ooit mooi zei. Tegelijkertijd zijn er duidelijke verschillen: Singapore kent een meer centralistische en autoritaire bestuursvorm met beperkte persvrijheid, vrijheid van meningsuiting en politiek activisme. Binnen deze uiteenlopende politieke contexten zijn sinds de jaren negentig ogenschijnlijk vergelijkbare overheidshervormingen doorgevoerd: meer prestatie meting en prestatiebeloning; beperking van ambtelijke baan zekerheid, meer externe inhuur en tijdelijk personeel; verbetering van het discours over management en leiderschap. Centraal in die hervormingen staat het waarborgen van hoogwaardige dienstverlening in een dynamische omgeving, maar beide landen maken daarin contrasterende keuzes. Dit artikel beschrijft de organisatie van ambtelijke excellentie in Singapore en identificeert vijf lessen voor het Nederlandse openbaar bestuur.*

### Introductie

Het beste vliegveld en de beste vliegtuigmaatschappij ter wereld, het snelste breedband, de hoogste examenscores in wiskunde en natuurkunde, gezondheidszorg van Nederlandse kwaliteit voor de helft van de prijs en volgens de onlangs gelanceerde *Human Capital Index* van de Wereldbank zelfs het meest toekomstbestendige land ter wereld. Cijfers en ranglijsten van internationale organisaties bevestigen keer op keer wat de Aziatische stadstaat ter grootte van de provincie Utrecht heeft bereikt sinds het zich afscheidde van Maleisië in 1965.

Goed bestuur is cruciaal voor de ontwikkeling van naties en dat geldt zeker ook voor Singapore (Everest-Phillips, 2018; Rothstein, 2011; UNDP, 2012). De overheid propageert stevige en permanente interventie om groots en toekomstgericht te investeren in innovaties, infrastructuur en menselijk kapitaal teneinde de concurrentie de baas te blijven. Burgers verlenen haar *performative authority* (Neo & Chen, 2007; Quah, 2010). Premier Lee Hsien Loong verwoordde dit mooi in een Kamerdebat over salarisverhoging voor publieke functionarissen in 2007:

\* Prof. dr. Z. van der Wal is Ien Dales hoogleraar (Universiteit Leiden en CAOP) en is tevens verbonden aan de National University of Singapore en Tsinghua University in Beijing. Hij is daarnaast werkzaam als zelfstandig bestuurskundig adviseur.

'Our model is "paranoid" government – a Government which worries all the time, which plays a crucial role in this system. It is proactive and looks ahead over the horizon. Whenever people tell you not to worry, you start getting concerned... That is our system. But it is not just words, it is not just rules, it is not just Instruction Manuals... it is how the people inside work the system. It means that you must have a strong effective government – small, lean, efficient – while gathering the best possible team to provide the country with the best possible national leadership.'

De strekking is duidelijk: alleen de besten zijn voor de overheid goed genoeg. De slim gekozen *brand* van een paranoïde overheid en de ambitieuze taal illustreren tevens hoe Singaporese bestuurders hun streven naar ambtelijke excellentie graag delen met de rest van de wereld. *Nation branding* is een essentieel onderdeel van de *Singapore success story* (zie ook Ho, 2010; Skilling, 2012). Ministeries en universiteiten hebben speciale afdelingen die zich met ranglijsten bezighouden; succesvolle hervormingsverhalen vinden hun weg naar het case-archief van Harvard en INSEAD; internationale journalisten en experts worden continu uitgenodigd om verslag te doen van innovaties en beleidsexperimenten. Ministeries en agent-schappen winnen *Best Employer Awards* en topstudenten worden graag ambte-naar. Een lokale kantoorgrap luidt dat de overheid een 'surplus aan talent' heeft. Hier zien we direct een verschil met Nederland. Nederlandse bestuurders steken soms even de loftrumpet af over de BV Nederland – Rutte's 'we zijn een prachtig land om in te leven' en 'weg met die deken van negativisme'; Balkenende probeerde 'VOC-mentaliteit' – maar uiteindelijk domineren soberheid, bescheidenheid en functionaliteit. Men wil wel excellent zijn maar moet dat vooral niet hard van de daken schreeuwen. Media en oppositie zullen bij de eerstvolgende fout immers gretig de rekening voor al te optimistische uitlatingen in het verleden presenteren. Het Singaporese establishment heeft veel mogelijkheden voor al te openlijke kritiek institutioneel geminimaliseerd, al zijn *keyboard warriors* (onze 'reaguurders') steeds openlijker kritisch en wantrouwend richting de overheid (Low, 2014; Mahbubani, 2015; Tan, 2017).

### Omgekeerde Balkenendenorm

Een tweede groot contrast met Nederland vormt het beloningsbeleid voor top-ambtenaren en politici. In Nederland zijn sinds het beruchte rapport *Over dienen en verdienen* van de commissie-Dijkstal in 2004 inmiddels alle beloningen in de publieke en semipublieke sector gemaximeerd op dat van de minister-president – zo'n 188.000 euro bruto inclusief toeslagen.<sup>1</sup> In Singapore daarentegen zijn de basissalarissen van politici en topambtenaren sinds de jaren negentig van de vorige eeuw juist flink verhoogd tot zo'n 1,5 miljoen euro voor ministers en SG's (*permanent secretaries*). Zij zijn daarmee de bestbetaalde politici en topambtena-

1 Zonder overigens eerst de ministersalarissen met 30 procent te verhogen zoals de commissie destijds bepleitte.

ren ter wereld, mijlenver verwijderd van andere landen met relatief hoge salarissen voor overheidselites zoals Australië, Hong Kong, Nieuw-Zeeland, Zwitserland en het Verenigd Koninkrijk (The Guardian, 2016; OESO, 2017).

Men hanteert eigenlijk een 'omgekeerde Balkenendenorm' en bijpassende redenering: als klein competitief land met een beperkt arbeidsreservoir wil men de *best and brightest* aantrekken en vooral ook behouden voor de publieke sector. Een tweede argument waarvan het belang in de regionale context van Singapore niet onderschat kan worden, heeft niet met HRM maar met integriteit te maken. Als het salaris maar aantrekkelijk genoeg is, zullen topfunctionarissen niet in de verleiding komen om zich te laten omkopen (Gong & Wu, 2012; Quah, 2010, 2011). En dat gebeurt ook maar zelden. Critici spreken tegelijkertijd van *legalized corruption*, een discours dat niet erg verschilt van dat over 'zakkenvullers' in Nederland, maar dan met miljoenensalarissen als inzet.

Vaststellen van marktconforme beloningen geschiedt volgens een in Singapore inmiddels dus ook niet onomstreden maar internationaal gezien unieke systematiek. Jaarlijks wordt de mediaan bepaald van de top 1000 CEO-salarissen in zes sectoren zoals de advocatuur, banken en energiebedrijven. Daarvan wordt 60 procent beschouwd als een gerechtvaardigde norm voor het basissalaris van (plaatsvervangend) SG's en 'junior' en 'senior' ministers. Daar komen nog prestatiebonussen bij tot soms wel zes maanden van het basissalaris. Een succesvolle SG verdient zo het tienvoudige van zijn Nederlandse evenknie in een land dat qua ontwikkelingsniveau en overheidsprestaties goed te vergelijken is. En dat nog eens binnen een aanmerkelijk vriendelijker belastingregime (KPMG, 2011).

Twee contextuele factoren spelen hierin zeker een rol: de sterke vervlechting van en uitwisseling tussen elites in de publieke en private sector, vergelijkbaar met bijvoorbeeld Japan en Frankrijk, en het dominante Chinees-confuciaanse frame ten aanzien van werk en arbeidsmarkt – 'uiteindelijk wordt de mens gedreven door geld'. Toch spreekt er daarnaast in bredere zin ook sterke waardering uit voor de publieke dienst en het belang toptalent hun hele leven lang voor het openbaar bestuur te behouden (zie ook Van der Wal, 2018).

Dat laatste zou ons best eens aan het denken mogen zetten. Waar *bureaucrat bashing* in het Westen een beproefd recept is om stemmen te trekken (Van der Wal, 2016), zullen Singaporese bestuurders nooit afgeven op hun ambtenarenapparaat. Maatschappelijke status van en waardering voor ambtenaren en politici zijn ook nog steeds relatief hoog, al zijn hoogopgeleide stakeholders in toenemende mate kritisch binnen de ruimte die daarvoor geboden wordt. Of de nadruk op extrinsieke drijfveren ten koste gaat van intrinsieke motivaties van ambtenaren, zogeheten *public service motivation* of PSM (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010), is lastig empirisch te beantwoorden. PSM-discours wordt in ieder geval niet als excuus gebruikt voor permanente loonmatiging (zie ook Commissie-Dijkstal, 2004).

## Rekrutering, ontwikkeling en training

Hoe worden ambtenaren geselecteerd en gerekruteerd? Werkt men net als in Nederland met *trainees* en *high potential pools*? En staan vacatures open voor iedereen of is er sprake van een gesloten circuit en carrousel? Is er, met andere woorden, sprake van een meer West-Europees *position-based* systeem, of een *career-based* systeem zoals we dat kennen uit Zuid-Europa en Zuid-Azië (Pollitt, Van Thiel & Homburg, 2007), met zeer strenge toelatingsexamens maar daarna ook een baan voor het leven? Het zal niet verbazen dat het Singaporese systeem zich anders dan in veel andere voormalige Britse koloniën heeft ontwikkeld tot een meer West-Europese, open variant met toenemende *lateral entry* vanuit het bedrijfsleven in hogere managementposities (Pollitt & Bouckaert, 2017), maar wel met steviger, meer competitieve investeringen in selectie en retentie.

Een ander belangrijk verschil met Nederland is de dominante en centralistische rol voor de *Public Service Division* (PSD), een eigentijdse versie van de *Public Service Commission* (het machtiger equivalent van een 'Werkgever Rijk') die we in de meeste voormalige Britse koloniën nog steeds zien. De PSD is een dienst vol *high flyers* die rechtstreeks ressorteert onder de premier en de lijnen uitzet voor het personeelsbeleid voor alle ambtenaren, maar ook ieder jaar rechtstreeks betrokken is bij duizenden individuele beoordelingen (Neo & Chen, 2007; Quah, 2010). De dienst heeft een eigen SG en dat nog bovenop een speciale SG die zich *Head of Civil Service* mag noemen. Het contrast met de terughoudende wijze waarop ons ministerie van Binnenlandse Zaken de rol van rijkswerkgever de afgelopen jaren heeft opgepakt, kon bijna niet groter zijn.

### *Beoordelingssystematiek*

Deze PSD leest jaarlijks de beoordelingsverslagen van alle ambtenaren en speelt zelf een actieve rol in de beoordelingsgesprekken voor de rangen directeur en hoger. Door een extra 'schil' toe te voegen aan de beoordeling door de leidinggevende en de personeelsafdeling van individuele ministeries en agentschappen, wordt een zo objectief mogelijke *performance appraisal* nagestreefd. In een systeem met stevige bonussen, salarisverhogingen en promotietrajecten hangt immers ook veel van die beoordeling af (Quah, 2010).

De A-, B- en C-structuur geeft ambtenaren die twee jaren op rij een C scoren nog een jaar de kans hun prestaties te verbeteren, anders is het einde verhaal. *Up or out* in de publieke sector. Met alle *naming, shaming* en *gaming* die daar ook bij hoort (leidinggevend is er veel aan gelegen in jaar drie toch een B te produceren voor grensgevallen, al was het maar om papierwerk te vermijden en de eigen 'evaluatierепutatie' niet in gevaar te brengen). Maar toch: dertig jaar discussiëren over normalisering van de rechtspositie (Barentsen, 2017) was in Singapore niet nodig om de positie en de prestatiebeoordeling van ambtenaren gelijk te stellen aan die in het bedrijfsleven.

Een internationaal veelbesproken element in de beoordelingssystematiek voor (toekomstig) leidinggevend is het zogeheten *Current Estimated Potential* (CEP), een instrument dat net als het door de Singaporese overheid veelvuldig toegepaste *scenario planning* (Van der Steen, 2016; Van der Wal, 2017) vrijwel geheel is

gekopieerd van oliebedrijf Shell. Op basis van twaalf criteria wordt ieder jaar zo niet alleen de daadwerkelijke prestatie van de overheidsmanager beoordeeld – zijn de targets behaald? – maar tevens zijn leidinggevende potentieel over vijf jaar geschat – kan iemand dan al bijna SG zijn of zit er (überhaupt) niet meer in dan senior beleidsdirecteur? Iemands CEP kan jaarlijks worden bijgesteld en zowel de daadwerkelijke prestaties als het CEP bepalen de vaste en variabele beloning en de snelheid van bevordering.

### *Training*

De Singaporese overheid neemt ‘leven lang leren’ serieus en investeert daar ook in. Iedere ambtenaar wordt geacht jaarlijks 100 uur training te volgen; deels vrij zelf in te vullen maar vaak als onderdeel van een individueel groeitraject. De bulk wordt gevolgd bij het *Civil Service College*, een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) dat het best te omschrijven is als het grotere broertje van ons voormalige Rijksopleidingsinstituut. De decaan van CSC is tevens plaatsvervangend SG van PSD. Modules variëren van effectiever schrijven en communiceren, sociale-mediacam-pagnes en ICT-vaardigheden tot ethisch leiderschap. *Reskilling* en *upgrading* zijn daarbij toverwoorden. Ieder jaar nemen er meer dan 40.000 ambtenaren deel aan de diverse modules.

### *Bewuste elitevorming*

De *Administrative Service* (AS) in Singapore, waar jaarlijks 250 hoogvliegers instromen die binnen twintig jaar SG moeten kunnen worden, laat zich in Nederlandse termen het best omschrijven als een mix van het rijkstraineeprogramma en de Algemene Bestuursdienst (ABD). Voor deze groep bestaan er riante studiebeurzen voor bachelor- en masteropleidingen bij *Ivy League*-universiteiten en ‘*Oxbridge*’, maar wel telkens met de verplichting om daarna voor ten minste zes jaar in de publieke sector werkzaam te blijven. Uitgangspunt is dat AS’ers op hun 32ste directeur bij een ministerie, agentschap of ZBO worden. Ze geven dan leiding aan tientallen tot honderden medewerkers en verdienen meer dan een schaal 18 functionaris in Nederland. Voorsortering middels *streaming* begint al vroeg: talentvolle leerlingen worden al in de gaten gehouden voordat ze 16 worden en worden langzaam ‘verleid’ tot een loopbaan bij de overheid.

Het klinkt naar onze maatstaven extreem: human resource management als *return on investment*. De Singaporese politicoloog Quah (2010) karakteriseert Singapore treffend als een ‘macho meritocratie’. Er is in Singapore overigens groeiende maatschappelijke onvrede over de vermeende neveneffecten van dit type meritocratie: toenemend elitisme binnen bestuurlijke kringen dat volgens burgers gepaard gaat met tunnelvisie, groepsdenken en wereldvreemdheid (Low, 2014; Tan, 2017). Deze discussie zien we in Nederland natuurlijk al langer (zie Bovens & Wille, 2010), terwijl ons politiek-bestuurlijke landschap nu juist meer gefragmenteerd, pluralistisch en horizontaal is.

### ***New Public Governance? Tot hier en niet verder!***

Die constatering brengt ons bij een laatste punt van vergelijking. In de westerse wereld wordt door bestuurskundigen sinds de eeuwwisseling steeds minder over *government* gesproken en steeds meer over *governance* (Rhodes, 1996), en *New Public Governance* (Osborne, 2010) in het bijzonder. Zien we in Singapore met een steeds kritischer electoraat dezelfde ontwikkelingen richting meer horizontaal bestuur? Ja en nee. Na dramatisch verlopen parlementsverkiezingen voor de *ruling party* PAP in 2011 – in relatieve termen dan; de PAP kreeg 'slechts' 60 procent van de stemmen – is de regering op veel grotere schaal publieke consultatie en co-creatie gaan inzetten. Gezien de neiging van opeenvolgende kabinetten om jaren, zo niet decennia vooruit te plannen en te budgetteren is deze wending volgens critici overigens grotendeels cosmetisch (Low, 2014; Tan, 2013, 2017).

Veel burgers zal het echter niet zoveel kunnen schelen, zolang er maandelijks metrostations bij komen, lonen jaarlijks met 3 tot 5 procent stijgen en er volop in nieuwe technologieën en bijscholing van de middenklasse wordt geïnvesteerd. In Nederland zijn verreichende inspraak, co-creatie en horizontalisering al jaren *buzzwords*, maar stakeholders zijn net als in Singapore ambigu. Zij denken veel beter te weten en zeggen graag te participeren maar eisen tegelijkertijd 'stevig' en 'krachtadig' bestuur: *show us what you've done for us lately* ('t Hart, 2014; Van der Wal, 2017).

Recente discussies over de beperkingen van de klimaattafels zijn in dit kader interessant. Moeten overheden niet gewoon doen waarvoor ze zijn aangesteld: stevig en voor de lange termijn besturen en soms met de vuist op tafel slaan, in plaats van alles 'samendoen'? Tegelijkertijd zien we dat de collectieve, integrale aanpak van het Tweede Deltaplan in Nederland bijvoorbeeld wel veel steun en gezag geniet en ook tot besluitvorming leidt. Dat heeft veel te maken met de breed onderkende ernst van de problematiek én het gezag van de apolitieke, technocratische functie en persoon van de Deltacommissaris (Bloemen, Van der Steen & Van der Wal, 2018).

De casus Singapore biedt hier *food for thought* omdat opeenvolgende kabinetten decennialang juist veel autoriteit en legitimiteit genoten door technocratische en pragmatische – niet zelden impopulaire – beslissingen te nemen die voor het merendeel der burgers publieke waarde creëerden. Autocratisch? Zeker, maar ook ondersteund door *daadwerkelijk ervaren autoriteit*.

### **Lessen voor Nederland van een ander 'groots presterend klein land'**

Singapore gaat voluit voor ambtelijke excellentie, op een voor westerse begrippen soms meedogenloze manier. Dat gebeurt binnen een politiek-bestuurlijk systeem dat een de facto eenpartijstelsel combineert met *Westminster*-uitgangspunten. Het systeem is uniek maar wordt tegelijkertijd al decennia bekritiseerd door westerse politicologen en journalisten. Wat zijn op basis van de voorgaande analyse nu de meest pregnante lessen voor ons openbaar bestuur, dat op veel vlakken



bijna net zo goed scoort maar zowel anders *geleid* als *beleefd* wordt, gegeven de uiteenlopende historiën en bestuursfilosofieën van beide landen?

*Les 1: Bejubel ons bestuur eens wat vaker*

Als klein land dat eigenlijk gedoemd was te mislukken, onderkennen Singaporese bestuurders al gauw het belang van slogans, taal, *framing*, *branding*, gedeelde visies en een nationale juichcultuur. Niet alleen om 'de boel bij elkaar te houden' maar ook om taaie hervormingstrajecten aantrekkelijk te verpakken en interne en externe stakeholders te verbinden aan een permanente wederopbouwagenda (Van der Wal, 2017). Ons competitieve en hyperkritische medialandschap maakt het risicovol voor Nederlandse overheidsorganisaties om zich al te positief te positioneren, maar de casus Singapore laat zien hoe de overheid hierdoor ook een aantrekkelijke werkgever van zichzelf maakt, en dat is in tijden van vergrijzing en arbeidsmarktkrapte een urgent issue (zie ook les 3). Recente pleidooien voor een meer 'positieve' bestuurskunde die meer doet dan problematiseren, passen hier ook uitstekend bij (Karré, Schillemans, Van der Steen, & Van der Wal, 2017; Douglas et al., 2018).

*Les 2: Normeer topinkomens met mate en nuance*

Salarisverhoging voor 'zakkenvullers' in de (semi)publieke sector lijkt anno 2019 illusoir. Toch is een brede, kritische discussie over beloningsbeleid hard nodig. Het lukt maar moeizaam externe inhuur terug te brengen en vele tijdelijke adviseurs verdienen een veelvoud van de Balkenendenorm in termen van een fulltime jaarsalaris. Tegelijkertijd kosten mislukte projecten op het gebied van ICT en infrastructuur miljarden; mede omdat het projectmanagement niet op orde is of competente leidinggevenden tijdens het project de overheid verlaten (Commissie-Elias, 2015; Goldfinch, Gauld & Baldwin, 2011). Toptalenten belonen en zorgen dat ze voor de overheid behouden blijven, zou wel eens geld kunnen opleveren in plaats van kosten. Kritiek op de Balkenendenorm is op zichzelf niet nieuw (zie Bekker, 2013). De plafonds worden echter steeds strikter terwijl een open discussie over beloningsbeleid onderdeel zou moeten zijn van een fundamenteel debat over *skills shortages* en de grote toekomstige uitdagingen waar onze overheid voor staat.

*Les 3: Vergroot de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever*

Het is alweer meer dan tien jaar geleden dat de campagne 'Werken bij het Rijk. Als je verder denkt' ten einde liep. Een campagne die beeldend de morele en intellectuele dilemma's toonde waar getalenteerde afgestudeerden bij de overheid mee te maken krijgen. Vlak daarna brak de financiële crisis uit. Dat betekende weliswaar taakstellingen en loonmatiging maar ook een hernieuwde aantrekkelijkheid van overheidsfuncties voor ervaren krachten die de private sector uitstroonden. Hoe anders is het beeld nu. De tijden van 300 brieven voor een vacature zijn voorbij. Overheidsorganisaties kampen met toenemende tekorten aan kenniswerkers met nieuwe specialismen en competenties en zullen steviger en moediger moeten *campagnen* om talent te blijven trekken.

*Les 4: Maak van leven lang leren geen sluitpost op de begroting*

Een centraal opleidingsinstituut voor ambtenaren bestaat in Nederland niet meer. Er zijn vele spelers en daar is niets mis mee. Het ad hoc karakter van veel ontwikkelingsprogramma's en scholingsbudgetten is wel potentieel problematisch. Zit het economisch mee, dan mogen medewerkers op een mooie cursus van vier dagdelen; zit het tegen, dan zit dat er een paar jaar niet in. Het Singaporese model laat zien dat structureel investeren in de toekomstbestendige *skills* van ambtenaren op twee manieren loont. Het huidige personeelsbestand blijft bij de tijd en (toekomstige) medewerkers zien dat er in hun professionele groei geïnvesteerd wordt; volgens onderzoek dé belangrijkste drijfveer voor jongere generaties om voor een werkgever te kiezen en daar te blijven werken (Hamidullah, 2016; Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015).

*Les 5: Durf expert en autoriteit te zijn te midden van horizontaliseringshypes*

'Loslaten' en 'verbinden' – er gaat geen workshop of lezing met overheidsmanagers voorbij en deze woorden vallen. Tegelijkertijd gaan ze vaak ook met een zekere ongemakkelijkheid en sleetsheid gepaard. Het mag evident zijn dat de netwerksamenleving en de voorwaardenscheppende staat (Raadschelders, Van der Meer & Toonen, 2015) vragen om een meer betrokken en faciliterende overheid, maar dat betekent niet dat de overheid niet regelmatig krachtig, gezaghebbend en consistent zou moeten optreden. 'It's governing, stupid', zou voormalig Amerikaans president Bill Clinton gezegd kunnen hebben.

## Literatuur

- Barentsen, B. (2017). Normalisering ambtelijke rechtspositie. *Nederlands Juristenblad*, 8, 508-516.
- Bekker, R. (2013). Balkenende-norm vergelijkt appels met peren. *Binnenlands Bestuur*, juni/juli, 12-18.
- Bovens, M.A.P., & Wille, A.C. (2010). *Diplomademocratie: Over de spanningen tussen meritocratie en democratie*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Bloemen, P., Steen, M. van der, & Wal, Z. van der. (2018). Thinking a century ahead: Effective anticipatory policy design in the Dutch delta. *Policy and Society*. doi: 10.1080/14494035.2018.1513731
- Commissie-Dijkstal. (2004). *Over dienen en verdienen: Adviescommissie beloning en rechtspositie ambtelijke en politieke topstructuur*. Den Haag.
- Commissie-Elias. (2015). *Grip op ICT*. Den Haag: Tweede Kamer.
- Douglas, S., et al. (2018). *Towards a positive public administration: A manifesto*. Working paper.
- Everest-Phillips, M. (2018). *Helping developing countries achieve growth isn't complicated: Just look at Singapore*. Verkregen van <https://www.channelnewsasia.com/news/commentary/united-nations-developing-countries-development-public-service-10708170>
- Goldfinch, S., Gauld, R., & Baldwin, N. (2011). Information and communications technology use, E-government, pain and stress amongst public servants. *New Technology, Work and Employment*, 26(1), 39-53.



- Gong, T., & Wu, A.M. (2012). Does increased civil service pay deter corruption? Evidence from China. *Review of Public Personnel Administration*, 32(2), 192-204.
- The Guardian. (2016). *In full: The highest paid civil servants*. Verkregen van <https://www.theguardian.com/news/datablog/2010/may/31/senior-civil-servants-salaries-data>
- Hamidullah, M.F. (2016). *Managing the next generation of public workers: A public solutions handbook*. London: Routledge.
- Hart, P. 't. (2014). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0: De zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. Den Haag: VOM.
- Ho, P. (2010). *Thinking about the future: What the public service can do*. Ethos 7. Verkregen van <https://www.csc.gov.sg/articles/thinking-about-the-future-what-the-public-service-can-do>
- Karré, P.M., Schillemans, T., Steen, M. van der, & Wal, Z. van der. (Eds.). (2017). *De toekomst van de bestuurskunde*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- KPMG. (2011). *Singapore: Preferred gateway to Asia and beyond*. Singapore: KPMG.
- Low, D. (2014). *Hard choices: Challenging the Singapore consensus*. Singapore: NUS Press.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L., & Ng, E.S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1) (pp. 8-21).
- Mahbubani, K. (2015). *Can Singapore survive?* Singapore: Straits Times Press.
- Neo, B.S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore*. Singapore: World Scientific.
- OESO. (2017). *Government at a glance*. Paris: OECD.
- Osborne, S.P. (Ed.). (2010). *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London/New York: Routledge.
- Perry, J.L., Hondgehem, A., & Wise, L.R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., Thiel, S. van, & Homburg, V. (2007). *New public management in Europe*. *Management Online Review*, 1-6.
- Quah, J.S.T. (2010). *Public administration Singapore-style*. New York, NY: Emerald Publishing.
- Quah, J.S.T. (2011). *Curbing corruption in Asia: An impossible dream?* New York, NY: Emerald Publishing.
- Raadschelders J.C.N., Meer, F.M. van der, & Toonen, T.A.J. (2015). Civil servants in the enabling framework state of the 21st century. In F.M. van der Meer, J.C.N. Raadschelders, & T.A.J. Toonen (Eds.), *Comparative civil service systems in the 21st century* (pp. 354-371). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
- Rothstein, B. (2011). *The quality of government: Corruption, social trust and inequality in a comparative perspective*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Skilling, D. (2012). *In uncertain seas: Positioning small countries to succeed in a changing world*. Singapore: Landfall Strategy Group.
- Steen, M. van der. (2016). *Tijdig bestuur: Strategisch omgaan met voorspelbare verrassingen*. Den Haag: NSOB.
- Tan, K.P.T. (2013). *Our Singapore conversation: Telling national stories*. Singapore: Global-is-Asian. Verkregen van <https://lkyspp.nus.edu.sg/gia/article/our-singapore-conversation-telling-national-stories>

- Tan, K.P.T. (2017). *Governing global city Singapore: Legacies and futures after Lee Kuan Yew*. London: Routledge.
- UNDP. (2012). *The importance of good governance for sustainable development*. Verkregen van <http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/speeches/2012/03/13/the-importance-of-governance-for-sustainable-development.html>
- Wal, Z. van der. (2016, 30 september). Zó slecht doen we het nu ook weer niet. *Het Financieele Dagblad*, p. 11.
- Wal, Z. van der. (2017). *The 21st century public manager*. London: Palgrave Macmillan.
- Wal, Z. van der. (2018). In *Azië waarden ze een goed werkende overheid wel*. Heerlen: IGOM.