

Bespiegelingen over governance, bestuur, management  
en organisatie in de 21ste eeuw



# Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie in de 21ste eeuw

Hans Strikwerda

Compilatie en Inleiding: 2014

2014 >g koninklijke  
van gorcum

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5357 0

ISBN ebook 978 90 232 5358 7

Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

# INHOUD

<b>Voorwoord</b> .....	XI
Noten.....	XIV
<b>Inleiding</b> .....	1
1 De mystiek van het besturen.....	1
2 De zichtbare hand.....	4
3 Bestuursinstrumenten.....	5
4 Besturen: van onbewust naar bewust begrip.....	6
5 De klassieke bestuursdoctrine.....	7
6 Besturen en boerenverstand.....	10
7 De vrijheid van de bestuurder.....	11
8 De effectiviteit van bestuursinstrumenten.....	14
9 Besturen in de eenentwintigste eeuw.....	17
10 Besturen als het creëren van voorwaarden.....	18
11 Besturen als een spanning.....	21
12 Leeswijzer.....	22
Noten.....	26
<b>Hoofdstuk 1 Wat is ondernemingsbestuur?</b> .....	27
1.1 Inleiding.....	27
1.2 Een viertal benaderingen.....	28
1.2.1 De bedrijfskundige invalshoek.....	29
1.2.2 De juridische invalshoek.....	30
1.2.3 De economische invalshoek.....	32
1.2.4 De invalshoek van management control.....	34
1.3 De bestuurstaken nader beschouwd.....	36
1.3.1 De constituerende taak van het bestuur.....	37
1.3.2 De prestatietaak.....	38
1.3.3 De verantwoordingstaak.....	40
1.4 Slot.....	41
Noten.....	42
<b>Hoofdstuk 2 Wat is de opdracht van het bestuur van de onderneming?</b> .....	45
2.1 Inleiding.....	45
2.2 De functies van de onderneming in de samenleving.....	47
2.3 Het maximaliseren van de door de onderneming gecreëerde economische waarde.....	49
2.4 De opdracht van de onderneming.....	51
2.5 Toetsing van bestuurlijk gedrag.....	53
2.6 De praktische betekenis.....	55
Noten.....	58

<b>Hoofdstuk 3 Empowerment: hoe professionele ruimte te combineren met in-control zijn</b> .....	61
3.1 Inleiding.....	61
3.2 Wanneer is de onderneming respectievelijk instelling <i>in-control</i> ?.....	62
3.3 Wat is empowerment?.....	65
3.4 Het Amerikaanse leger.....	66
3.5 Hoe kunnen bedrijven en instellingen <i>empowerment</i> realiseren?.....	70
3.6 Hoe van A naar B te komen?.....	72
3.7 Tot besluit.....	74
Noten.....	74
<b>Hoofdstuk 4 De organisatie van de informatie van de onderneming: een normatief kader?</b> .....	77
4.1 Inleiding.....	77
4.2 Business Administration.....	78
4.3 De economische organisatietheorie en informatie.....	82
4.4 In-control.....	84
4.5 Wat is informatie?.....	91
4.5.1 Doelinformatie.....	91
4.5.2 Axiologische informatie.....	92
4.5.3 Externe informatie.....	93
4.5.4 Effectinformatie.....	94
4.5.5 Pragmatische informatie.....	95
4.6 De betekenis van de cybernetische categorieën van informatie.....	96
4.7 De nieuwe informatievoorziening voor het bestuur.....	104
Noten.....	106
<b>Hoofdstuk 5 Rol, taken en plaats van business control</b> .....	111
5.1 Wat is business control?.....	111
5.2 Achtergrond.....	114
5.3 De drie functies van management control c.q. de controller.....	117
5.4 De taken van de business controller.....	119
5.5 De kwalificaties van de business controller.....	125
5.6 De positie van de business controller in de organisatie.....	126
5.7 Slot.....	128
Noten.....	128
<b>Hoofdstuk 6 Het gebruik van gedragswetenschappelijke aspecten in assurance, audit en management control</b> .....	131
6.1 Inleiding.....	131
6.2 De vakgebieden organizational behavior en administrative behavior.....	132

6.3	Wordt wel op een zorgvuldige wijze gebruik gemaakt van de inzichten uit organizational behavior? .....	138
6.4	Worden gedragswetenschappelijke aspecten wel op een juiste wijze gekoppeld aan materiële aspecten? .....	145
6.5	Wordt wel steeds op een ethische wijze gebruik gemaakt van gedragswetenschappelijke inzichten? .....	151
6.6	Conclusie .....	157
	Noten .....	158
<b>Hoofdstuk 7 Het realiseren van een cultuuromslag</b> .....		161
7.1	Wat is organisatiecultuur? .....	161
7.2	Prahalads Dominant Logic .....	164
7.3	Cultuuromslag: het herprogrammeren van de organisatie .....	165
7.4	Slot .....	172
	Noten .....	173
<b>Hoofdstuk 8 Authenticiteit in het werk: romantiek of realiteit?</b> .....		175
8.1	Inleiding .....	175
8.2	Wat is authenticiteit? .....	178
8.3	Hoe kunnen bedrijven en instellingen ruimte geven aan authenticiteit? .....	182
	Noten .....	185
<b>Hoofdstuk 9 Het uitvoeren van een strategie waarin afnemerssynergieën centraal staan</b> .....		187
9.1	Wat is strategie? .....	187
9.2	De budgetmethode voor het realiseren van strategie .....	189
9.3	Welke opties heeft het bestuur van een onderneming om een strategie te doen uitvoeren? .....	190
9.4	De unit-organisatie en synergieën .....	192
9.6	Tot slot .....	206
	Noten .....	206
<b>Hoofdstuk 10 De multidimensionale organisatie</b> .....		209
10.1	Winstverantwoordelijkheid; niet langer eendimensionaal .....	209
10.2	Wat is een multidimensionale organisatie? .....	210
10.3	Waarom wordt de multidimensionale organisatie toegepast? .....	213
10.4	Hoe werkt een multidimensionale organisatie? .....	222
10.5	De toepasbaarheid van de multidimensionale organisatie .....	226
	Noten .....	228

<b>Hoofdstuk 11 Shared Service Centers 2.0</b> .....	231
11.1 Inleiding.....	231
11.2 Van demand management naar samenwerking.....	233
11.3 Het werken met shared service centers als vorm van organisatieontwikkeling.....	236
11.4 Slot.....	240
Noten.....	240
 <b>Hoofdstuk 12 Investerings in informatietechnologie renderen via                   immateriële activa</b> .....	243
12.1 Inleiding.....	243
12.2 Verschillende vormen van informatie.....	245
12.3 Vormen van immateriële activa.....	247
12.4 Leiderschap en dominante logica.....	250
12.5 De plaats van ICT-investeringen.....	250
12.6 Slot.....	253
Noten.....	254
 <b>Hoofdstuk 13 Terug van weggeweest: de Strategy Audit</b> .....	255
13.1 Inleiding.....	255
13.2 Wiens of welk belang?.....	256
13.3 Missie en waarden.....	259
13.4 Visie.....	261
13.5 Is de strategie wel een strategie?.....	262
13.6 Mens en strategie.....	265
13.7 De organisatie van strategie-uitvoering.....	267
13.8 De meta-control op de strategie.....	268
13.9 Slot.....	269
Noten.....	269
 <b>Hoofdstuk 14 De Nederlandse Corporate Governance Code</b> .....	273
14.1 Inleiding.....	273
14.2 De noodzakelijke correcties in de NCGC.....	276
14.3 Correcties voortvloeiend uit het vak ondernemingsbestuur.....	279
14.4 De drie hoofdtaken van het bestuur.....	279
14.5 De noodzakelijke vernieuwing in het systeem van corporate governance.....	289
14.6 Conclusie.....	293
Noten.....	294



<b>Hoofdstuk 15 Besturen in een lerende economie</b> .....	297
15.1 Inleiding.....	297
15.2 De Balanced Scorecard – geen scores maar investeringen.....	299
15.3 De rol van de institutionele context.....	301
15.3 De rol van conceptueel denken.....	303
15.4 Bonussen – dividend op ingebrachte kennis.....	308
15.5 Slot.....	310
Noten.....	312
<b>Literatuur</b> .....	313
<b>Register</b> .....	331



## VOORWOORD

Het kenmerk van een vitale samenleving is interesse in nieuwe ideeën. Nederland heeft sinds de zeventiende eeuw een traditie van vrijheid van gedachte, interesse voor nieuwe ideeën, vrijheid van meningsuiting en in het de praktijk toepassen van nieuwe ideeën. Niet dat Nederland altijd vooropliep, we waren bijvoorbeeld in de negentiende eeuw laat met de invoering van de stoommachine. In de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog was Nederland, gemeten in termen van arbeidsproductiviteit, daarentegen de beste in Europa wat betreft het ontwikkelen en toepassen van methoden voor management en organisatie, in het bijzonder ook op de werkvloer. Mijn Indiase studenten horen graag het verhaal hoe Nederland, zonder natuurlijke hulpbronnen, één van de welvarendste landen ter wereld werd en is gebleven. Het is een verhaal van een gunstige ligging in Europa, fysieke infrastructuren, vrijheid van meningsuiting, goed functionerende instituties, goed onderwijs, een goed functionerende kapitaalmarkt teruggaand op de innovatie daarvan in Amsterdam in de zeventiende eeuw, afwezigheid van feodale verhoudingen, tot in de jaren zestig een systeem van verzuiling waarin sociaal-economische maatschappelijke conflicten werden gereguleerd, tot ongeveer de beginjaren negentig een goed functionerende *civil society*, een hoog niveau van buitenlandse investeringen, en tot ongeveer 2000 een goed functionerend continu overleg tussen werkgevers, werknemers en de overheid, met daarin veel ruimte voor ondernemers en ondernemende werknemers.

Dit heeft zich vertaald in een hoog welvaartsniveau. De arbeidsproductiviteit per uur was van eind jaren tachtig tot ongeveer 2000 iets hoger dan die van de Verenigde Staten, houdt bijna gelijke trend met de groei van de arbeidsproductiviteit in de VS tot 2008, om dan daar negatief van af te wijken.<sup>1</sup> Wel zit Nederland in absolute dollars per gewerkt uur nog beduidend hoger dan het gemiddelde van Europa, maar met een dalende trend, waar de rest van Europa gemiddeld groeit. De gemiddelde arbeidsproductiviteitsgroei bedroeg voor de totale Nederlandse economie over de periode 2001-2006 1,6%, maar was 0% voor de periode 2007-2012. De groei van de arbeidsproductiviteit wordt door meerdere factoren bepaald, bijvoorbeeld stagnerende markten of krimpende markten versus vaste kosten aan productiecapaciteit, inclusief de neiging medewerkers niet te snel te ontslaan. Negatieve economische vooruitzichten of gewoon *financial distress* remt ook investeringen in *human capital*, *information capital* en *organization capital*. Los er van dat een stagnerende economische groei ook een stagneren van leerprocessen op de werkvloer impliceert, van oudsher een belangrijke factor in de groei van de arbeidsproductiviteit. Arbeidsproductiviteit is van belang voor onze welvaart. Arbeidsproductiviteit is ook een belangrijke indicator hoe goed we het doen wat betreft bestuur, management en organisatie van ondernemingen en instellingen. In termen van koopkrachtpariteit per hoofd van de bevolking behoort Nederland met \$ 42.700,- (2011) tot de rijkste landen ter wereld. Het aardgas speelt daarin een rol, maar niet zo sterk

als in het geval van Noorwegen. Die hoge welvaart heeft met meerdere factoren te maken, maar zo blijkt ook uit de eerder genoemde hoge arbeidsproductiviteit, een belangrijke factor is de hoge kwaliteit van bestuur, management en organisatie. Ondanks dat we daar zoveel over mopperen, of is het juist daardoor? Echter, we mogen niet op onze lauweren rusten, we moeten scherp blijven.

Met name de marktsector in Nederland baart zorgen, deze is sinds de crisis van 2008 10% achtergebleven in arbeidsproductiviteit tegenover 3% voor de totale economie. Uiteraard is de Grote Crisis een belangrijke verklarende factor voor de stagnerende ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit. Arbeidsproductiviteit heeft te maken met allerlei grotere en kleinere technologische ontwikkelingen op de werkvloer, maar ook op het niveau van het besturen van de onderneming. Alle aandacht voor de economische crisis dreigt te verhullen dat er ook nog een structurele verandering in de economie gaande is, de omslag in economische betekenis van materiële activa naar immateriële activa en de toenemende rollen van informatie. Die omslag vergt nieuwe concepten voor bestuur, management en organisatie. De Amerikaanse econoom Joseph Stiglitz wijst erop dat het vasthouden door een samenleving aan disfunctioneel geworden concepten en uitgangspunten mede economische groei in de weg kan staan.<sup>2</sup>

Zoals gezegd, Nederland heeft altijd open gestaan voor nieuwe ideeën en was er ook goed in die toe te passen in de eigen verhoudingen, met economisch succes. De Nederlandse historicus Jan Romein (1893-1962) formuleerde de wet van de remmende voorsprong. De vraag die we ons moeten stellen of we als Nederland mogelijk last hebben van Romeins wet als het gaat om bestuur, management en organisatie. Een factor die een rol is gaan spelen in de belangstelling voor nieuwe ideeën wordt gevormd door de media. De sociale media maken het mogelijk om overal over mee te praten zonder een boek te hebben gelezen. Banken mogen dan onderwerp zijn van *too big to fail*, te oordelen naar allerlei populaire managementboeken lijkt het vraagstuk van governance, bestuur, management en organisatie onderwerp te zijn van *too big to know*.<sup>3</sup> Tegenwoordig moet er onderscheid worden gemaakt tussen het praten over nieuwe ideeën en het er werkelijk, cognitief, analytisch en hercoderend mee bezig te zijn. Dit boek beoogt dan ook niet een gemakkelijk boek te zijn, met snelle oplossingen en *to-do*-lijstjes, het beoogt een *to-think*-boek te zijn. Het boek gaat uit van drie punten. De eerste is dat, gezien een aantal fundamentele ontwikkelingen, er nu noodzaak is voor conceptuele vernieuwingen. Het tweede uitgangspunt is dat versimpeling pas mag worden gekozen nadat de complexiteit van de totale situatie onder ogen is gezien. Het derde punt is dat alleen abstractie ons kan helpen vruchtbaar, constructief, met de nieuwe complexiteiten in de economie en in de samenleving om te gaan.

Het boek bestaat, afgezien van de Inleiding en hoofdstuk 15, uit eerder gepubliceerde artikelen in de *Holland Management Review* en in *MAB*. De artikelen waren ten opzichte van de bredere discussie in Nederland over management en organisatie, ten tijde van publicatie, hun tijd vaak wat vooruit. Vandaar dat er voor gekozen is de artikelen opnieuw, maar nu in samenhang uit te

geven. De artikelen zijn indertijd geschreven om op zichzelf staand gelezen te worden. Dit betekent dat in het verband van een boek er sprake is van een aantal herhalingen, bijvoorbeeld waar het gaat om de veranderende aard van de onderneming. Er is voor gekozen dit zo te laten, wel zijn storende herhalingen verwijderd. Het gaat om vraagstukken waar we enerzijds dagelijks in verkeren, maar waarover het bewust-zijn zich nog ontwikkelend is, en vele lezers zullen er aan moeten wennen. Daarbij zal het helpen om een aantal dezelfde onderwerpen telkens in een andere context te zien, management control, empowerment, corporate governance, waardoor de betekenis duidelijker wordt en verbanden beter kunnen worden gezien.

De term *control* komt in dit boek uitvoerig aan de orde. Het is een begrip dat uiteenlopende, tegenstrijdige reacties en emoties oproept. De een interpreteert *control* als *contrôle*<sup>4</sup>, als in strijd met de idee van vertrouwen, anderen willen dat de RvB, de onderneming, *in-control* is. In dit boek wordt *control* gebruikt in de cybernetische betekenis, uit de biologie, als het proces van verwerving, verwerking, interpretatie en aanwending van informatie dat er op gericht is om het levende systeem, bacterie, een mens, een organisatie, te doen overleven in veranderende omstandigheden. *Control* refereert in essentie naar het basisinstinct van de mens om te willen overleven. Die functie heeft het begrip *control* in essentie ook, maar soms is het zicht op die functie verloren gegaan.

In dit boek komen de nodige Angelsaksische termen uit de Amerikaanse wetenschappelijke of managementliteratuur voor. Waar vertalingen voorhanden zijn, worden die gebruikt, maar het is niet altijd even eenvoudig om Angelsaksische termen goed in het Nederlands te vertalen. Het woordbeeld speelt tegenwoordig een even zo belangrijke rol als de betekenis daarvan; *leading parameter* komt anders over dan 'toekomstgerichte variabele'. Daarnaast speelt dat de toegang tot de internationale literatuur wordt bepaald door Angelsaksische zoektermen op het internet. Zo is in Nederland de archaïsche term 'organisatie-inrichting' begin jaren negentig weer in zwang gekomen, maar die term geeft geen toegang tot de internationale literatuur over het onderwerp van organisatievormen en organisatieontwerp (de vruchtbare zoektermen zijn: *organisation form* en *organisation design*). Daarnaast worden er in dit boek voor een aantal lezers nieuwe termen geïntroduceerd. Nu organisaties complexer worden als onderdeel van een complexer wordende economie en samenleving, is ook een meer complexe taal nodig om die nieuwe complexiteit adequaat te beschrijven, te begrijpen, er over te communiceren en vooral om er in te kunnen leven. Wie zijn taal niet ontwikkelt overeenkomstig de complexiteit van zijn omgeving leeft in Abbots *Flatland*<sup>5</sup>, denkt dezelfde bewegingen te zien, maar het is toch onbegrijpelijk totaal anders.

Ik ben Peter Schramade erkentelijk voor zijn minutieuze redactie van de eerder in de HMR gepubliceerde artikelen, die redactie is in dit boek overgenomen, behoudens enkele aanpassingen in verband met de boekvorm. Evenzeer ben ik Klazinus Lagerwerf, de huidige eigenaar en uitgever van de HMR, erkentelijk voor zijn toestemming de artikelen in dit boek opnieuw te publice-

ren. Chris Knoops zorgde voor de review en redactie van de *MAB*-artikelen, maar ook was het Chris die twee artikelen waarin de vinger op een aantal gevoelige plekken bij accountants wordt gelegd, tegen weerstand daartegen, heeft gepubliceerd. Dan zijn er uiteraard vele anderen die doorgaans op een indirecte wijze, door het stellen van goede vragen, hebben bijgedragen aan de artikelen, studenten, cursisten, cliënten, collega's, reviewers, et cetera, hen zij allen dank. En uiteraard Nora op het thuisfront.

September 2014, Eindhoven

## NOTEN

- 1 Gelauff, Lanser, Horst & Elbourne, 2014, p. 60.
- 2 Stiglitz & Greenwald, 2014.
- 3 Weinberger, 2011.
- 4 Het cybernetische begrip *control* en de Nederlandse term 'contrôle' hebben dezelfde etymologische oorsprong, het Romeinse *contrarotulare*, het tegen elkaar afdraaien van twee rollen met gegevens om te kijken of die aan elkaar gelijk zijn.
- 5 Abbott, 1884/1992.