

Wat is ondernemingsbestuur?

Aanzet voor een toetsingskader

Hans Strikwerda

SAMENVATTING In de literatuur is geen bevredigend antwoord te vinden op de vraag 'wat is goed ondernemingsbestuur?' De vraag wordt weliswaar vanuit verschillende disciplines, juridisch, economisch, bedrijfskundig, management control, journalistiek, zowel descriptief als prescriptief behandeld, maar een geïntegreerde benadering ontbreekt. Deze omissie begint te klemmen gezien het groeiende belang van corporate governance, het voornemen de goedkeuring van de jaarrekening te scheiden van het verlenen van decharge en de aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit artikel wordt ondernemingsbestuur belicht vanuit de genoemde disciplines en er wordt een voorstel gedaan hoe deze invalshoeken tot één geïntegreerd toetsingskader voor goed ondernemingsbestuur te integreren.

1 Inleiding

Het is merkwaardig te moeten constateren dat er, bij alle aandacht tegenwoordig voor *corporate governance*, in de literatuur geen goed antwoord is te vinden op de vraag: wat is ondernemingsbestuur? In de literatuur vinden we juridische, bedrijfskundige en economische opvattingen, waarbij ook de opvatting vanuit het perspectief van management control niet onvermeld mag blijven. Wat er wordt geschreven over ondernemingsbestuur loopt uiteen van beschrijvend – hoe het feitelijk gaat, inclusief de vele (auto)biografieën – via ver-

klarende analyses tot normatieve opvattingen over ondernemingsbestuur. Ook worden er telkens verschillende aspecten beschreven: leiderschap, psychologische aspecten, rechten, plichten en verplichtingen, persoonlijke beleving, gedrag van bestuurders, bestuursinstrumenten, *agency costs*, et cetera. Nu steeds verdergaande eisen worden gesteld aan het functioneren van de organisatie van de onderneming, groeit ook de vraag naar een preciezere normatieve beschrijving van de taken van het bestuur van de onderneming: waarop mag, respectievelijk moet het bestuur worden aangesproken? Een meer systematisch antwoord op die vraag is gewenst als hulpmiddel bij de beantwoording van de vraag wanneer er wel of niet sprake is van goed bestuur. In dit artikel wordt een aanzet gegeven tot een eerste beantwoording van de hiervoor gestelde vraag. Hiertoe wordt een aantal invalshoeken geïntroduceerd (paragraaf 2), te weten de bedrijfskundige (paragraaf 2.1), de juridische (paragraaf 2.2), de economische (paragraaf 2.3) en de invalshoek van management control (paragraaf 2.4). In paragraaf 3 wordt een voorstel beschreven hoe mogelijk deze vier invalshoeken te integreren naar een samenhangend toetsingskader. In paragraaf 4 volgen enkele korte afsluitende observaties.

2 Een viertal benaderingen

Bij de beantwoording van de vraag wat ondernemingsbestuur is, kunnen ten minste twee wegen worden bewandeld: de positieve of descriptieve beschrijving, wat in de praktijk ondernemingsbestuur is, en de normatieve of prescriptieve, wat het zou moeten zijn. De eerste benadering kent talloze publicaties van sterk wisselende kwaliteit, zowel wetenschappelijke, journalistieke, autobiografische en cynische. Deze publicaties beschrijven opgedane ervaringen en wat als ondernemingsbestuur wordt gepercipieerd. Deze beschrijvingen zijn nuttig om een beeld te vormen van wat er zich afspeelt in een ondernemingsbestuur. Doordat de

Prof. Dr. J. Strikwerda is hoogleraar organisatie en organisatieverandering (internal governance) aan de Universiteit van Amsterdam, senior fellow van het Nolan Norton Institute en management consultant bij Nolan, Norton & Co. Mr. M. Brink, advocaat bij Steijns Bisschop Meijburg & Co. voorzag een eerdere versie van dit artikel van waardevol commentaar en suggesties. Eveneens is dankbaar gebruikgemaakt van de commentaren van enkele anonieme reviewers.

descriptieve literatuur vanuit verschillende, niet altijd expliciete invalshoeken is geschreven en doorgaans casuïstisch is, is het niet eenvoudig hieruit regels te destilleren¹. Tegelijk is het zo dat de descriptieve literatuur, soms vanwege het hagiografische karakter, soms vanwege een commercieel karakter, tegelijk prescriptief van aard is. Echter, het observeren, beschrijven en interpreteren van gedrag, juist ook van dat van bestuurders, is wetenschappelijk gezien uitermate gecompliceerd, in het bijzonder omdat de denkprocessen van de bestuurder zich niet voor objectieve observatie lenen en fysieke activiteiten geen afspiegeling hoeven te vormen van die denkprocessen.

Binnen de groep van autobiografieën en door managers zelf geschreven boeken bestaan er drie die wel als leerstuk gelden voor ondernemingsbestuur. Het zijn de boeken geschreven door respectievelijk de Fransman Henry Fayol (1916), en de Amerikanen Chester Barnard (1948) en Alfred Sloan (1986; origineel 1962). Fayol en Barnard concentreren zich in het bijzonder op de taken van het bestuur van de onderneming, Sloan concentreert zich op het vraagstuk hoe een multi-divisionele organisatie te besturen².

Gezien het karakter van positieve, descriptieve beschrijvingen, in het bijzonder de problemen die kleven aan de meeste van dit type publicaties, wordt hier gekozen voor een normatieve, prescriptieve beschrijving van ondernemingsbestuur. Een dergelijke beschrijving is meer principieel van karakter en dient criteria te benoemen waaraan ondernemingsbestuur heeft te voldoen, wil er sprake zijn van goed bestuur. Hierbij moet direct worden aangetekend dat leiding en organisatie van de onderneming nimmer vanuit een gesloten model of idem systeem van axioma's kan worden beschreven en beoordeeld (Strikwerda, 2000c). De hierna te beschrijven normen zijn slechts hulpmiddel om in de specifieke omstandigheden van de individuele onderneming of instelling tot een oordeel te komen over wat in dat geval als goed bestuur mag worden beschouwd.

Wat zijn bronnen om te bepalen wat de taken zijn van ondernemingsbestuur en de criteria waaraan de uitvoering van die taken heeft te voldoen? Leidend in de beantwoording van deze vraag, moet naar mijn oordeel het gegeven zijn dat het bij het besturen van een onderneming, van welke omvang dan ook, gaat om ondernemen. De hoofdtak van het bestuur van een onderneming kan dan ook het beste met het volgende citaat worden weergegeven:

'For this reason we state clearly in the board's position description that it is the board's function as representatives³ of the shareholders to be the primary

force pressing the corporation to the realization of its opportunities and the fulfillment of its obligations to its shareholders, customers, employees and the communities in which it operates' (Kenneth Dayton, voorzitter van Dayton Hudson, geciteerd in: Cadbury, 1995, p. 36).

Gegeven het uitgangspunt van ondernemerschap kan vanuit een aantal invalshoeken, de bedrijfskundige, de juridische, de economische en die van management control, een aantal opmerkingen worden gemaakt die tezamen een verzameling criteria vormen aan de hand waarvan in specifieke situaties kan worden beoordeeld of er sprake is van goed ondernemingsbestuur.

2.1 De bedrijfskundige invalshoek⁴

Centraal in de taak van ondernemingsbestuur staat het nemen van initiatief, het zijn van ondernemer. Het ondernemerschap zelf is een fenomeen dat gedreven wordt door persoonlijkheid en persoonlijke motieven van individuen. Daarmee is ondernemerschap niet onderworpen aan prescriptie, het leent zich enkel voor descriptie. Echter, het handelen van de ondernemer is wel onderworpen aan wetmatigheden in de economie en psychologie, en aan regels in het maatschappelijk verkeer. Sedert ondernemingen niet alleen door de oorspronkelijke ondernemer-eigenaar worden geleid, maar ook door gesalarieerde managers, is de vraag actueel geworden wat de inspanningsverplichting is van de gesalarieerde bestuurder naast de resultaatverplichting van winst en continuïteit. Welke activiteiten heeft het bestuur te ondernemen en welke beslissingen te nemen, opdat de beoogde doelstellingen van de onderneming worden gerealiseerd en er sprake is van behoorlijk beheer van toevertrouwde middelen. De meest kernachtige samenvatting van de taken van de leiding van de onderneming is geformuleerd door de hiervoor al aangehaalde Franse mijndirecteur Henry Fayol. Als taken van bestuur noemt hij: *Prévoyance, organization, commandement (motiver), coordination, contrôler*. Sinds de formulering hiervan in 1916 worden deze taken nog steeds als de kern gezien van het managementaspect van het bestuur van de onderneming. Ook in recente handboeken over management en organisatie worden deze taken nog steeds genoemd⁵. Uiteraard is *prévoyance* strategievorming geworden en is de term *commandement* geheel verdrongen door motivatie en leiderschap. Fayol richtte zich op de interne taken van het bestuur van de onderneming. Het afleggen van verantwoording aan de aandeelhouders als taak was hem niet onbekend, maar in zijn tijd lag daarop niet de nadruk. Het was

vooral een tijd waarin het erom ging een hogere efficiency te realiseren. De benadering van Fayol is de basis van wat genoemd kan worden de bedrijfskundige benadering van ondernemingsbestuur. Deze concentreert zich op de interne organisatie als een gesloten systeem in een niet-turbulente omgeving. Later heeft de Amerikaanse bedrijfshistoricus Alfred D. Chandler een afbakening gedefinieerd voor ondernemingsbestuur wanneer hij dit omschrijft als:

‘... [business] administration is an identifiable activity, that it differs from the actual buying, selling, processing, or transporting of the goods, and that in the large industrial enterprise the concern of the executives is more with administration (coordinate, appraise and plan) than with the performance of functional work’ (Chandler, 1962, pp. 8-9).

Chandler maakt nadrukkelijk een onderscheid tussen *besturen* en *managen*⁶. Naar oordeel van Chandler impliceerde de introductie van de divisieorganisatie een scheiding in strategische en in operationele verantwoordelijkheid; het bestuur van de onderneming concentreert zich op de taak van strategievorming en delegeert de operationele taken naar de leiding van divisies⁷. Het onderscheid tussen *besturen* en *managen* wordt ook gemaakt door Sir Adrian Cadbury: ‘... that it [the board] concentrates on directing the company and not on attempting to manage it’ (Cadbury, 1995, p. 15). De praktische betekenis van de door Chandler en Cadbury gegeven afbakening is dat operationele vraagstukken in de bedrijfsvoering weliswaar aandacht van de bestuurder behoeven, maar die aandacht ontslaat de bestuurder nimmer van de plicht adequate aandacht te blijven besteden aan de strategie van de onderneming. De bedrijfskundige invalshoek, zoals hiervoor samengevat, legt vooral de nadruk op een aantal deeltaken van de bestuurder als een inspanningsverplichting. Daarnaast kent de bedrijfskunde vele modelmatige, prescriptieve beschrijvingen wat de manager dient te doen om beoogde resultaten te realiseren. Geen daarvan heeft universele geldigheid.

2.2 De juridische invalshoek

Over het bestuur van de onderneming wordt, naar aantallen publicaties, het meest gepubliceerd door juristen. In de juridische benadering ligt begrijpelijkwijs de nadruk op de verantwoordelijkheid en de aansprakelijkheid van het bestuur van de onderneming jegens de onderneming als rechtspersoon en jegens derden. De onderneming als rechtspersoon is een zelfstandige drager van rechten en plichten in het

maatschappelijk verkeer. Als niet-natuurlijk rechtspersoon handelt de onderneming steeds via één of meer natuurlijke personen, de bestuurders, die op hun handelen aangesproken moeten kunnen worden. De bestuurder moge dan autonoom zijn, hij is wel aansprakelijk en dient verantwoording af te leggen. Voor de jurist Van der Grinten houdt bestuur in de leiding bij de dagelijkse gang van zaken en het uitstippen van plannen voor de toekomst van de onderneming (Grinten, 1991, p. 134). Van der Grinten geeft geen verdere concretisering van de taken van het bestuur⁸. Raaijmakers formuleert als taken van de bestuurder: ‘(a) leiding geven aan de onderneming en in verband daarmee alles doen en nalaten wat daarmee verband houdt, (b) het bestuur beheert de middelen van de organisatie [bedoeld zal zijn de onderneming, JS] en (c) het bestuur draagt zorg voor de naleving van de regels van het interne organisatiestatut’ (Raaijmakers, 2000, p. 214). Raaijmakers legt een verband met de bestuurder als ondernemer, waar hij erop wijst dat in geval van een beoogde aansprakelijkheid steeds de vraag moet worden beantwoord of een gepercipieerde tekortkoming van de bestuurder intrinsiek onderdeel uitmaakt van een ‘venture’ (Raaijmakers, 2000, p. 215). Maar daar waar Raaijmakers stelt dat de bestuurder doet wat van hem mag worden verwacht indien hij de regels van ‘care & loyalty’ in acht neemt, beperkt Raaijmakers zich ook tot een strikt juridische benadering (Raaijmakers, 2000, p. 215). In het Nederlands recht geldt dat de bestuurder zich heeft te richten naar het belang van de vennootschap (*duty of loyalty*) en het bestuur wordt geacht zich als goed rentmeester te gedragen over de aan hem toevertrouwde materiële en immateriële activa (*duty of care*, ook wel *due stewardship on assets*). Wat het belang van de onderneming is, wordt niet uitgewerkt, anders dan dat het de resultante is van deelbelangen zoals afgewogen door het bestuur van de onderneming. In de hiernavolgende paragraaf over de economische invalshoek zal worden ingegaan op de vraag of het belang van de onderneming identiek is met *shareholder value*. Hier is van belang aan te halen wat naar opvatting van het American Law Institute geldt, waarnaar het bestuur van de onderneming zich heeft te richten (Bradley, Schipani, Sundaram & Walsh, 2000, pp. 47-48). In de eerste plaats dient het bestuur zich te richten op de winst van de onderneming en de winst van de aandeelhouder. Echter, ook wanneer dit leidt tot strijdigheid met het maximaliseren van winst, geldt voor het bestuur van de onderneming dat het:

- 1 *is obliged, to the same extent as a natural person, to act within the boundaries set by law;*

-
- 2 *may take into account ethical considerations that are reasonably regarded as appropriate to the responsible conduct of business; and*
 - 3 *may devote a reasonable amount of resources to public welfare, humanitarian, educational, and philanthropic purposes.*

Vooraf met het derde punt wordt onderkend dat het bestuur van een onderneming ook invulling dient te geven aan een maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming (Eells, 1960; Kuin, 1977; Danley, 1994). In het bijzonder grotere ondernemingen vervullen niet alleen een economische functie in het maatschappelijk verkeer, zij vervullen evenzeer functies vergelijkbaar met de maatschappelijke instituties als overheid, onderwijs, rechtspraak en kerk. De organisatie van de onderneming vertegenwoordigt niet alleen een economische waarde, maar ook wat genoemd wordt *social capital*. Dit is het geheel van in sociale relaties besloten routines, vertrouwen, waarden en normen, waardoor de coördinatie van activiteiten efficiënt verloopt (Nahapiet & Ghoshal, 2000). Daarmee is *social capital* van belang voor de financiële waardering van de onderneming (Zingales, 2000), maar tevens is dit *social capital* van belang voor de stabiliteit van de samenleving als geheel (Fukuyama, 1999; Sennett, 1998). De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de bestuurder gaat verder dan alleen vraagstukken van milieu en duurzaam ondernemen.

2.3 De economische invalshoek

Naast een bedrijfskundige theorie over leiding en organisatie van de onderneming bestaat er ook een economische organisatie-theorie⁹. Deze theorie beoordeelt het functioneren van de onderneming en daarmee het bestuur van die onderneming, in de context van het functioneren van de economie in zijn geheel, in het bijzonder in vergelijking met de werking van het marktmechanisme (Williamson, 1985). In de economische organisatie-theorie wordt de onderneming niet als een *black box*-productiefunctie gezien, maar als een *governance structure* (Williamson, 1985, p. 16). De economische organisatie-theorie formuleert niet wat de taken zijn van ondernemingsbestuur, maar wel wordt ruim aandacht besteed aan welke factoren van invloed zijn op keuzes en beslissingen van managers (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1998a, 1998b). De economische organisatie-theorie formuleert vier criteria waaraan de uitkomsten van bestuurshandelen kunnen worden getoetst om te beoordelen of er sprake is van goed bestuur.

Het eerste criterium is dat een complexe onderneming, in casu het bestuur daarvan, haar activiteiten

effectiever en efficiënter moet coördineren dan het marktmechanisme dat kan of doet (Coase, 1991). Dit criterium is actueel, omdat als gevolg van bijvoorbeeld de informatietechnologie, liberalisering van markten en internet, het marktmechanisme sinds de Tweede Wereldoorlog efficiënter is geworden. Een tweede criterium is dat het bestuur van een onderneming het te investeren kapitaal beter moet kunnen aanwenden dan de kapitaalsmarkt dat zelf zou kunnen. Dit criterium is actueel geworden, omdat als gevolg van een betere informatievoorziening over markten en prestaties van ondernemingen voor de kapitaalverschaffers, de informatieasymmetrie tussen bestuurders en kapitaalverschaffers is afgenomen. Het derde criterium is dat het bestuur afzonderlijke operaties van de onderneming tot hogere prestaties moet weten te brengen dan wanneer deze operaties qua eigendomsverhouding zelfstandig zouden zijn (Goold & Campbell, 1987). Dit laatste veronderstelt dat het bestuur door kennis van markten, interne bedrijfsprocessen en technologie, en door bestuurlijke en leidinggevende kwaliteiten stimulators, richting en leiding kan geven en resultaten kan beoordelen van het management van operaties, zodat die betere prestaties leveren dan wanneer deze alleen met (anonieme) aandeelhouders zouden hebben te maken.

Het effect van deze drie criteria kan worden gemeten door middel van de *break up value* van de onderneming. Aan de hand hiervan kan worden beoordeeld of het bestuur van een onderneming haar activiteiten effectiever en efficiënter coördineert dan het marktmechanisme dat kan of doet, waarmee ook een oordeel kan worden gevormd over het bestuur zelf¹⁰.

Een vierde criterium dat vanuit de economische organisatie-theorie aan het ondernemingsbestuur wordt gesteld, is dat het bestuur het vermogen heeft de onderneming waar nodig te herstructureren zonder dat daartoe dwang of ingrepen van buitenaf nodig zijn, zoals gedwongen overnames, *break ups* en dergelijke (Donaldson, 1994). Volgens Michael Jensen ontbreekt het bij een meerderheid van de Amerikaanse ondernemingen aan dit vermogen (Jensen, 2000, p. 37). Jensen verwijt vele – soms met naam en toenaam genoemde – bestuurders dat ze te lang blijven investeren in verouderde producten en markten, in plaats van het ondernemingskapitaal te herinvesteren in nieuwe activiteiten met een hoger rendement. De oorzaak hiervan is een combinatie van snelle technologische ontwikkelingen en sociaal-psychologische processen. Jensen spreekt dan ook over het falen van de *internal control*, ook wel genoemd de *internal governance* (Jensen, 2000, p. 16). Daaraan zou kunnen worden toegevoegd dat dan ook het systeem van *cor-*

porate governance niet werkt, in die zin dat degenen die toezicht houden op het bestuur, dat bestuur ook niet weten aan te sporen tot herstructurering. Ook de Raad van Commissarissen kan onderdeel zijn van het probleem van ondernemingsbestuur.

In diezelfde economische benadering van ondernemingsbestuur wordt de discussie gevoerd welke doelstelling het bestuur van de vennootschap heeft na te streven: *shareholder value* of *stakeholder value*. Dat het bestuur van de onderneming zich zou moeten richten naar de *stakeholders* van die onderneming, wordt door auteurs als bijvoorbeeld Jensen afgewezen met het argument dat '*accountability to many is accountability to none*' (Jensen, 2000, p. 2; Boot, 2000). Ook wordt als argument tegen *stakeholder value* aangevoerd dat het niet in een enkel meetbaar getal valt uit te drukken, zodat het bestuur daarop ook niet objectief kan worden beoordeeld. Dat het bestuur zich zou moeten richten op maximalisatie van de *shareholder value* is weliswaar populair, maar ontmoet de laatste tijd steeds meer weerstand, niet alleen vanuit maatschappelijke kringen, maar ook vanuit conservatief financieel-economische kringen. Omdat in de praktijk *shareholder value* wordt genomen als de waarde van de aandelen op de beurs, waar deze ook door geheel andere factoren dan ondernemingsintrinsieke wordt bepaald, en omdat toch ook wel wordt erkend dat het maximaliseren van de *shareholder value* niet kan zonder ook rekening te houden met de belangen van de verschillende *stakeholders*, stelt Jensen voor dat het bestuur van de onderneming zich dient te richten op het maximaliseren van de waarde van de onderneming op langere termijn (Jensen, 2000, p. 51). Zuiver economisch geredeneerd vanuit het algemene welvaartstheorema, zal het maximaliseren van de totale waarde van de onderneming de grootste bijdrage leveren aan de samenleving als geheel – vooropgesteld dat er geen sprake is van negatieve externe effecten van de onderneming en evenmin van monopolievorming (Jensen, 2000, p. 2). Omdat de waarde van de onderneming niet alleen wordt bepaald door de gerealiseerde winsten, maar ook door de activa (materieel en immaterieel!) van de onderneming, wordt met het criterium van Jensen ook invulling gegeven aan het idee dat het bestuur van een onderneming zich tegenover de aandeelhouders ook heeft te kwijten van goed rentmeesterschap. Daarmee zijn we weer terug bij het uitgangspunt, zoals dat in Nederland geldt: het bestuur heeft zich te richten naar het belang van de onderneming (met inachtneming van de maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid van de onderneming, en voorzover een onderneming geen onderdeel uitmaakt van een concern).

2.4 De invalshoek van management control

In Nederland wordt in het bijzonder vanuit de discussie over corporate governance een grote nadruk gelegd op management control, wanneer het gaat om het stellen van eisen aan het bestuur van de onderneming. Dit wordt geïllustreerd door de opvatting van de Commissie Peters: 'Governance gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over verantwoording en toezicht. Integriteit en transparantie spelen hierbij een grote rol.' Het beperkte karakter van de opvatting van de commissie Peters wordt duidelijk wanneer deze wordt vergeleken met de opvatting van Sir Cadbury: 'The country's economy depends on the drive and efficiency of its companies. Thus the effectiveness with which their boards discharge their responsibilities determines Britain's competitive position. They must be free to drive their companies forward, but exercise that freedom within a framework of effective accountability. This is the essence of good corporate governance' (Cadbury, 1995). Cadbury stelt het ondernemerschap primair; de consequentie van de opvatting van de commissie Peters is dat de nadruk is komen te liggen op tal van beheersingsregels (verantwoording, beheer) en daarmee op een schrale opvatting van management control. In de moderne vakliteratuur is een opvatting over management control geformuleerd die veel rijker is dan alleen verantwoording en beheer, en aan de hand waarvan goed kan worden getoetst of het bestuur van een onderneming zich op een behoorlijke wijze van haar taken en plichten kwijt.

Voorwaarden voor een adequaat management control zijn:

- 1 dat er sprake is van een systematische planning in de vorm van een strategisch plan en daarmee samenhangende budgetten;
- 2 dat er sprake is van een logische organisatiestructuur, dat wil zeggen dat de totale taak van de onderneming volledig en eenduidig is opgesplitst naar afdelingen die kwantitatief beoordeelbare prestaties hebben te leveren;
- 3 dat er sprake is van een taakstelling naar hoofden van afdelingen die systematisch, normatief en meetbaar is;
- 4 dat er voorwaarden worden gecreëerd voor *self control* (onder meer in de vorm van managementinformatie), zodat individuen en afdelingen zelf kunnen vaststellen of zij een taak naar behoren hebben gerealiseerd en zonodig hun eigen handelen kunnen corrigeren;
- 5 dat er sprake is van geformuleerde en gecommuniceerde waarden en normen (de missie van de onderneming, doelnormen en grensnormen);

- 6 dat er sprake is van een deels systematische, deels vrije communicatie ter bespreking van doelen, realisatie daarvan en (oorzaken van) afwijkingen;
- 7 dat er sprake is van een systematische evaluatie, dat wil zeggen de vergelijking van prestaties tegen gestelde doelen, aannames en externe ontwikkelingen, oordeelsvorming daarover (inclusief de daaraan gekoppelde beoordeling van individuele medewerkers en het vaststellen van hun beloning) en het vaststellen van *corrective action plans* (Anthony & Govindarajan, 1995, pp. 8-15).

Deze normatieve omschrijving van management control sluit aan bij de door Fayol geformuleerde taken van het bestuur van de onderneming, met dit verschil dat management control in deze opvatting primair als een communicatieproces wordt gedefinieerd en niet alleen als een structuur. Management control is een actief proces dat door de bestuurders moet worden opgezet, uitgevoerd en onderhouden; het mag niet worden overgelaten aan staffunctionarissen als controllers en evenmin mag management control worden afgedaan als een vraagstuk van administratieve organisatie of van computersystemen. In concerns waarbij de onderneming naar opvatting van Williamson ook een *governance structure* is, spreekt Jensen over internal control, wanneer hij de werking van de management control op het niveau van het bestuur bespreekt, en spreekt Williamson zelf van *internal governance*. In het leerstuk van *internal governance* wordt ook het vraagstuk van gedelegeerde en niet-gedelegeerde beslissingsbevoegdheden en idem middelen behandeld. Het is juist in de opzet en de uitvoering van de *internal governance* dat de formele en de persoonlijke verhouding blijkt tussen de bestuurder en de overige leidinggevenden in de onderneming als indicatie voor de kwaliteit van bestuur.

Management control en *internal governance* zijn naar hun aard primair intern gericht, terwijl het bestuur van de onderneming ook belangrijke externe taken heeft. Tricker slaat een brug tussen de intern gerichte taken van ondernemingsbestuur en zijn externe gerichte taken door vier zogenoemde *governanceprocessen* te benoemen. Dit zijn:

- 1 *direction*, het formuleren van de strategische richting van de onderneming;
- 2 *accountability*, het afleggen van verantwoording aan degenen die daartoe een legitieme eis hebben;
- 3 *supervision*, het zich informeren over en het houden van toezicht op het management van de operationele eenheden;
- 4 *executive action*, betrokkenheid in voor de onderneming cruciale besluiten (Tricker, 1984, p. 7).

Deze door Tricker benoemde processen zijn te lezen als inspanningsverplichtingen van ondernemingsbestuur. Echter, deze vier processen omvatten drie belangrijke aspecten niet van ondernemingsbestuur:

- 1 het bepalen van de identiteit van de onderneming, dit gaat vooraf aan het bepalen van de strategie;
- 2 het bepalen van de structuur (*Aufbau*) van de organisatie van de onderneming; en
- 3 het bepalen van de managementprocessen (*Ablauf*) in de organisatie.

Ook de benadering van Tricker heeft zijn grondslag in het leerstuk van management control (Tricker, 1984, p. 170).

3 Een synthese

Vervolgens is de vraag hoe de hiervoor genoemde invalshoeken – die elk voor zich valide elementen hebben, maar belangrijker: ook alle spelen in de praktijk van het ondernemingsbestuur – handzaam bijeengebracht kunnen worden. In ieder geval kan de bestuurder zich niet permitteren welk aspect dan ook over het hoofd te zien. In de wetenschap is steeds de neiging om, wanneer een subject door meerdere disciplines wordt beschreven, òf zich krampachtig te beperken tot één van die disciplines òf deze disciplines bijeen te brengen in een overstijgend model. Dat laatste is in het bijzonder met betrekking tot de onderneming geprobeerd in de systeemtheorie (Beer, 1972, 1979). Deze systeembenadering is echter te abstract voor de praktijk van ondernemingsbestuur. Besturen is mensenwerk, en afhankelijk van individuen en specifieke omstandigheden zal van geval tot geval specifieke invulling worden gegeven aan ondernemingsbestuur. Juist omdat het mensenwerk is en bestuur niet alleen de materiële belangen van anderen raakt, maar ook ethische aspecten in zich draagt (Strikwerda, 2000b), is er behoefte aan een referentiekader als hulpmiddel om in concrete situaties de invulling van de bestuurstaak te toetsen. Het is niet langer enkel het eigendomsrecht dat het bestuur legitimeert instructies te geven. In een samenleving waarin de werknemer als kenniswerker een steeds belangrijker drager is van de activa van de onderneming, is er sprake van een verschuiving van verticale accountability naar horizontale accountability (Powelson, 1998); daarmee zijn het ook anderen dan de aandeelhouders die de bestuurder willen toetsen, en met bredere criteria.

Binnen de bedrijfskunde, één van de hier behandelde aspecten, is het vraagstuk van de vele disciplines die spelen in leiding en organisatie, heel elegant opgelost door Weihrich & Koontz (Weihrich et al., 1993). Zij

stellen dat het vraagstuk van management een zelfstandige opgave is, waarin de taak van coördinatie centraal staat¹¹. Coördinatie is dan bedoeld in zowel operationele zin: *imposed coordination*, het creëren van voorwaarden voor *self-coordination*, *expliciete coördinatie* (taakstelling, budgetten) en *impliciete coördinatie* (missie, waarden, socialisatie), als in functionele zin: de managementhiërarchie als alternatief voor het marktmechanisme. Om die coördinatie te realiseren, moet het management zich van inzichten uit vele disciplines bedienen. Deze disciplines zijn ondersteunend en voedend voor de taakuitoefening van het management. Het is enkel het management zelf die per situatie verschillende inzichten integreert tot een besluit: de operationele of procesbenadering van management (Wehrich et al., 1993: 49-50). De taak van coördinatie, in zijn ruime betekenis, is dan het ordenend principe voor het gebruik van de verschillende disciplines, zowel naar inzichten als naar normen.

De vraag is nu of een dergelijke benadering ook kan worden gevolgd voor ondernemingsbestuur als geheel, dus inclusief de extern gerichte taken en verplichtingen van het bestuur van de onderneming. In wat volgt wordt een poging daartoe gedaan, met als doelstelling daarover een discussie uit te lokken.

Uit de multidisciplinaire beschouwing in paragraaf 2 volgt dat de taak van de bestuurder verdergaat dan alleen coördinatie en prestatie. In het bijzonder de bestuurder van de grotere onderneming wordt in de moderne samenleving op meer aangesproken. Dat meer bestaat uit een economische functie en een maatschappelijke functie. De economische functie bestaat uit het ontwikkelen en tot productiviteit brengen van toevertrouwde middelen: de ondernemersrol in combinatie met die van rentmeester. De maatschappelijke functie bestaat uit het leiden van de onderneming als maatschappelijke institutie, in het bijzonder het instandhouden en ontwikkelen van *social capital*: leiderschap, zingeving en gezonde verhoudingen tussen groepen en tussen individuen. Daarmee staan centraal in ondernemen de legitieme rol in en de bijdrage van de onderneming aan het maatschappelijk proces – als regel geformuleerd in de missie, de identiteit en de waarden van de onderneming. Daar ligt dan ook een eerste taak van het bestuur van de onderneming: het formuleren en uitdragen van de maatschappelijke rol, de doelstelling, de identiteit en de waarde van de onderneming. Tricker noemt dit de *formative role* van het bestuur¹². Deze rol overstijgt die van het economisch utiliteitsdenken en nutsmaximalisatie, evenals de juridische benadering van plichten, verplichtingen en aanspra-

kelijkheid. Ook staat deze rol boven de bedrijfskundige benadering waar het gaat om organiseren, maar – zo kan worden gesteld – de *formative role* valt samen met leiderschap in eigenlijke zin. Deze rol geeft ook invulling aan die voorwaarde, die nodig zijn voor management control en rapportage: een heldere missie, doelnormen en grensnormen. De *formative role* kan worden gekarakteriseerd als een inspanningsverplichting van het bestuur. Tot de *formative role* kan worden gerekend:

- Het bepalen van de maatschappelijke doelstelling en identiteit van de onderneming, waaronder:
 - waar de onderneming voor staat in de samenleving, in inspirerende en normatieve zin;
 - de hiërarchie van waarden van de onderneming;
 - risicobereidheid;
 - corporate & brand image;
 - waarden en normen binnen de organisatie (het onderhouden van het zogenoemde *social capital* van de onderneming, de cultuur van de organisatie, het ruimte geven aan de informele organisatie);
 - de stijl van leiding geven.

Van de bestuurder worden resultaten verwacht in de vorm van producten, diensten, winst en rendement op het ingelegde vermogen. De definitie van Chandler geeft wel aan dat het niet de bestuurder is die draait, freest en last, maar dat de taak van de bestuurder is voorwaarden te creëren, waaronder taakstelling en resource allocatie, opdat anderen de prestaties leveren die tezamen de prestatie van de onderneming vormen. Fayol gaf al een opsomming van de taken van de bestuurder waarmee deze de bedoelde voorwaarden creëert. In zowel de bedrijfskundige en economische literatuur als de management control zijn voldoende meet- en toetsbare criteria geformuleerd om te kunnen beoordelen of een bestuurder afdoende invulling geeft aan de taak van het creëren van voorwaarden, die tezamen met de drive van ondernemerschap zullen leiden tot prestaties. Dit geheel van het creëren van voorwaarden kan worden aangeduid met de term *performance role*. Het gaat hier echter niet uitsluitend om een prestatieverplichting; het creëren van voorwaarden is ook een inspanningsverplichting. De te creëren voorwaarden hebben niet alleen betrekking op te leveren prestaties op korte termijn, maar ook op het waarborgen van de onderneming als *going concern*, het behoud en de ontwikkeling van *social capital* en goed rentmeesterschap over toevertrouwde middelen. Omdat in toenemende mate ondernemingen worden georganiseerd als *nexus van contracts* tussen een aantal zelfstandige vennootschappen via allianties en outsourcing, speelt

in de *performance* rol ook een juridische component. De bestuurder zal erop moeten worden aangesproken dat hij overeenkomsten aangaat die het belang van de vennootschap dienen. Op grond van een aantal bronnen kan meer specifiek tot de *performance role* worden gerekend (onder meer gebaseerd op Theisen):

- het bepalen van de doelstellingen en de strategie van de onderneming en haar onderdelen, waaronder:
 - de markten waarop de onderneming actief is;
 - de producten en diensten die de onderneming voert;
 - de scope van resources, competenties en activiteiten en de eventueel daarmee samenhangende allianties met derden;
 - de beoogde rentabiliteit op geïnvesteerd vermogen, verhouding vreemd/eigen vermogen, dividend beleid;
- het bepalen van de organisatie van de onderneming:
 - de juridische structuur;
 - de financiële structuur;
 - het operationeel model, de taakstructuur;
 - de managementstructuur;
 - de managementprocessen, planning, control en rapportage (het proces van gestructureerde communicatie);
 - gedelegeerde en voorbehouden bevoegdheden;
- benoeming van de functionarissen op sleutelposities, *management development* en planning van de opvolging, beoordeling en beloning;
- het coördineren van de activiteiten van en binnen de onderneming:
 - coördinatie in directe zin, het bepalen van de business scope en de resource scope van de verschillende onderdelen, het coördineren van strategische plannen, investeringen en financiering en overige belangrijke beslissingen;
 - coördinatie in indirecte zin, via het uitdragen van de missie van de onderneming, via de cultuur van de organisatie, via de organisatiestructuur, selectie en benoeming van sleutelfiguren, via opleiding management development, en via het plannings- en controlproces;
- het ontwikkelen, verwerven en alloceren van resources:
 - *human resources* beleid;
 - kennis, informatie, patenten en dergelijke;
 - toewijzing van marktsegmenten respectievelijk afnemers;
 - investerings- en werkkapitaal.

De bestuurder van de onderneming, in het bijzonder van de vennootschap waarbij de bestuurder niet zelf eigenaar is van de aandelen, heeft zich te verantwoorden over het rentmeesterschap van de hem toever-

trouwde materiële en immateriële middelen. Uit de analyse in paragraaf 2 zal duidelijk zijn dat de verantwoordingsplicht van de bestuurder verdergaat dan transparantie, de jaarrekening en de resultaten; de verantwoordingsplicht omvat ook het rentmeesterschap, de *duty of care* en de maatschappelijke taak en verantwoordelijkheid van de onderneming. Het zal onacceptabel zijn wanneer resultaten worden gerealiseerd door roofofbouw te plegen op materiële en immateriële activa. Het is dan ook terecht dat de wetgever het voornemen heeft onderscheid te maken tussen goedkeuring van de jaarrekening en het verlenen van decharge. De bestuurder heeft niet alleen verantwoording af te leggen over zijn eigen gedrag, maar ook over de vraag of hij adequate maatregelen heeft genomen, instructies heeft uitgevaardigd en erop toeziet dat werknemers van de onderneming zich aan zekere regels houden. Verantwoording afleggen is niet slechts een kwestie van voldoen aan een contractuele verplichting. In wezen is het contract tussen de bestuurder en de vennootschap een onvolledig contract, waarmee verantwoording afleggen ook een morele dimensie heeft die niet vooraf kan worden gespecificeerd. Hoe onvolledig wellicht ook, het vorenstaande leidt ertoe dat het volgende kan worden verstaan onder de *conformance role* van de bestuurder:

- het afleggen van verantwoording aan de RvC, de AvA en de OR, inclusief het opstellen en publiceren van het jaarverslag;
- het opstellen en indienen van overige wettelijk vereiste rapportages, belastingaangifte, milieurapportages en dergelijke;
- het opvolgen van de bevindingen van de externe accountant;
- het erop toezien dat alle werknemers en onderdelen van de onderneming zich houden aan nationale en internationale wetten, gebruiken en voorschriften;
- het actief toezicht uitoefenen op de prestaties en het functioneren van de onderdelen van de onderneming, respectievelijk het management van die onderdelen, inclusief hun persoonlijk functioneren in relatie tot gestelde doelen en marktontwikkelingen;
- de bedrijfsvoering zodanig organiseren dat routines, – ontwikkelde – kennis en vaardigheden geborgd worden in overeenstemming met de onderneming als *going concern* en als maatschappelijk-social capital;
- het bewaken van de integriteit van de onderneming, in haar maatschappelijk handelen, als handelspartner, als werkgever, en van de integriteit van haar immateriële en materiële activa, in termen van bescherming tegen diefstal, verwaarlozing en oneigenlijk gebruik. Hiertoe moet ook worden gerekend het bepalen van

de voorbehouden bevoegdheden en het daarmee betrokken zijn in voor de onderneming cruciale besluiten.

Een vraag die direct moet worden gesteld, is wat normen zijn (hiervoor is een aantal aspecten opgesomd) waaraan in concrete gevallen bestuurshandelen of nalaten van handelen getoetst moet, respectievelijk redelijkerwijs mag worden. Dit is een lastig vraagstuk: het realiseren van gestelde doelen is niet noodzakelijkerwijs goed, het afwijken van een budget is niet noodzakelijkerwijs fout. De koningsweg in deze is de openbare toetsing van geval tot geval, verbonden door publieke commentaren in een continue proces van normvinding, normontwikkeling en het toepassen van normen. Echter, onder meer vanuit bescherming van bedrijfs- en zakengeheimen kan in de toetsing van de bestuurder van de vennootschap niet altijd – volledige – openbaarheid worden betracht. Eén ding moge duidelijk zijn: goed bestuur is meer dan het voldoen aan één enkele economische dimensie.

4 Slot

Het blijkt mogelijk om de verschillende disciplinaire invalshoeken voor ondernemingsbestuur en bedrijfskundig, juridisch, economisch en management control bijeen te brengen in één aspectenoverzicht voor ondernemingsbestuur. De winst van de hier geformuleerde aanzet tot een toetsingskader is dat het multidisciplinair is en daarmee nauwer aansluit bij de praktijk van ondernemingsbestuur dan het eendimensionale *shareholder value*, en dat het concreter is dan het conceptuele begrip *stakeholder value*. De bestuurder kan zich niet permitteren een aspect van zijn taakuitoefening over het hoofd te zien. Degenen die in concrete gevallen de taak hebben bestuurders de maat te nemen, dus ook niet. Zoals gezegd, het vorenstaande is een bijdrage voor publieke discussie, het onderwerp leent zich niet tot een gesloten axiomatische behandeling. Het gegeven overzicht wordt sinds enige tijd op bescheiden schaal in de praktijk gebruikt om bestuurders te assisteren in hun discussie *Doen we 't goed?* Gezien de te verwachten ontwikkelingen in de markt, nieuwe en groeiende bedrijven, veranderende operationele modellen en nieuwe generaties bestuurders is het ook uit oogpunt van overdracht en verder ontwikkelen van inzichten wenselijk dat weer eens wordt opgeschreven en gepubliceerd, maar vooral ook bediscussieerd, wat nu precies ondernemingsbestuur is. De intuïtie van de ondernemers zal hierin ook leidend blijven, maar zoals Sir Cadbury hiervoor reeds werd aangehaald: *'They [de*

ondernemers] *must be free to drive their companies forward, but exercise that freedom within a framework of effective accountability. This is the essence of good corporate governance.*' Het kennen van de elementen van ondernemingsbestuur is geen beperking, maar vormt voorwaarde voor een effectief en verantwoord ondernemen.

Literatuur

- Anthony, R.N. en V. Govindarajan, (1995), *Management Control Systems* (8th ed.), Irwin, Chicago.
- Barnard, C.I., (1948), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Beer, S., (1972), *Brain of the Firm: The managerial cybernetics of organization*, The Penguin Press, London.
- Beer, S., (1979), *The Heart of the Enterprise*, John Wiley, New York.
- Bleicher, K., (1992), *Das Konzept Integriertes Management* (2. ed.), Campus Verlag, Frankfurt.
- Boot, A.W.A., (2000), *Van corporate governance naar corporate responsibility*, Paper presented at the PDOC seminar Ethiek en Corporate Governance, Amsterdam.
- Bradley, M., C.A. Schipani, A.K. Sundaram, en J.P. Walsh, (2000), *The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads*.
- Cadbury, A., (1995), *The Company Chairman* (2nd ed.), Director Books, Hertfordshire.
- Carroll, G.R. en D.J. Teece (Eds.), (1999), *Firms, Markets and Hierarchies*, Oxford University Press, New York.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chandler, A.D., (1996), The functions of headquarters in the multibusiness firm, in: M. Goold en K.S. Luchs (Eds.), *Managing the Multibusiness Company: Strategic Issues for Diversified Groups*, Routledge, London.
- Coase, R.H., (1991), The Nature of the Firm, in: O.E. Williamson en S.G. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, Oxford University Press, New York.
- Daems, H. en S. Douma, (1989), *Concurrentiestrategie en Concernstrategie: Een analyse van het concurrentievoordeel van de onderneming*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Danley, J.R., (1994), *The Role of the Modern Corporation in a Free Society*, University of Notre Dame Press, London.
- Donaldson, G., (1994), *Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Drucker, P.F., (1946), *Concept of the Corporation*, John Day, New York.
- Eells, R., (1960), *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York.
- Fama, E.F. en M.C. Jensen, (1998a) (org. 1983), Agency Problems and Residual Claims, in: M.C. Jensen (Ed.), *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Fama, E.F. en M.C. Jensen, (1998b) (org. 1983), Separation of Ownership and Control, in: M.C. Jensen (Ed.), *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Fayol, H., (1916), *Administration Industrielle et Générale-Prévoyance*,

Organisation, Commandement, Coordination, Controle.

- Freeland, R.F., (2001), *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*, Cambridge University Press, New York.
- Fukuyama, F., (1999), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, The Free Press, New York.
- Goold, M. en A. Campbell, (1987), *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell, Oxford.
- Grinten, W.C.L. van der, (1991), *Onderneming en nieuw burgerlijk recht*, Tjeenk Willink, Zwolle.
- Horinga, D., (1959), *Leiderschap en organisatie in de Nederlandse Onderneming*, Van Gorcum, Assen.
- Huczynski, A. en D. Buchanan, (2001), *Organizational Behaviour* (4th ed.), Financial Times-Prentice Hall, Harlow, England.
- Jensen, M.C., (2000), *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Jensen, M.C., (2000), Value Maximalization and the Corporate Objective Function, in: M. Beer en N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, pp. 37-57, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Jensen, M.C. en W.H. Meckling, (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305-360.
- Keuning, D. en D.J. Eppink, (1996), *Management & Organisatie* (6de ed.), Stenfert Kroese, Houten.
- Kuin, P., (1977), *Management is méér: De sociale verantwoordelijkheid van de ondernemer*, Elsevier, Amsterdam.
- Langen, L.H.D., (1971), *Het besturen van een onderneming*, Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Londen, H. van, (1998), *De waarde en waarden van concerns*, Van Gorcum, Assen.
- Nahapiet, J. en S. Ghoshal, (2000), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, in: E.L. Lesser (Ed.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Butterworth Heinemann, Boston.
- O'Toole, J., (1995), *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, Jossey-Bas, San Francisco.
- Powelson, J.P., (1998), *The Moral Economy*, The University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Raaijmakers, M.J.G.C., (2000), *Vennootschaps- en rechtspersonenrecht* (4de ed.), Gouda Quint, Deventer.
- Schilfgaarde, P. van, (1995), *Van de BV en de NV* (10de ed.), Gouda Quint, Arnhem.
- Sennett, R., (1998), *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, W.W. Norton, New York.
- Simon, H.A., (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, New York.
- Simon, H.A., (1976) (1945), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3rd ed.), The Free Press, New York.
- Sloan, A.P., (1986) (1962), *My Years with General Motors*, Penguin Books, Hammondsworth.
- Staehle, W.H., (1991), *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Franz Vahlen, München.
- Stiles, P. en B. Taylor, (2001), *Boards at Work: How Directors View their Roles*

and Responsibilities, Oxford University Press, Oxford.

- Strikwerda, J., (1997), Geen corporate governance zonder internal governance, in: *Nijenrode Management Review*, 1(3).
- Strikwerda, J., (2000a), *Het ontwerpen van een organisatie: de concernstructuur*, Pearson Education Uitgeverij BV, Amsterdam.
- Strikwerda, J., (2000b), *Internal Governance als vraagstuk van moraliteit*. Paper presented at the PDOC seminar Ethiek en Corporate Governance, Amsterdam.
- Strikwerda, J., (2000c), *Internal governance: Leiding en organisatie in de nieuwe economie*, Vossiuspers AUP, Amsterdam.
- Theisen, M.R., (1991), *Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Tricker, R.I., (1984), *Corporate Governance*, Gower, Aldershot.
- Wehrich, H. en H. Koontz, (1993), *Management: A Global Perspective* (10th ed.), McGraw-Hill, New York.
- Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Zingales, L., (2000), In Search of new Foundations, in: *Working Paper no 515, The Centre of Research in Security Prices*, University of Chicago.

Noten

- 1 Een gunstige uitzondering hierop is (Stiles & Taylor, 2001).
- 2 Sloan's publicatie geldt tot op de dag van vandaag nog steeds als toonaangevend. Toch is zijn boek niet zonder kritiek. Zo merkt James O'Toole op dat Sloan zijn boek publiceerde nadat al zijn medebestuurders waren overleden (O'Toole, 1995, p. 174). Sloan's boek was overigens een kritiek op de beschrijving van de werking van de organisatie van General Motors (in bestuurlijke zin) door Peter F. Drucker (Drucker, 1946), een boek dat ook van grote invloed is geweest op het besturen van ondernemingen. Voor een meer realistische analyse van de wijze waarop ondernemingsbestuur in de Verenigde Staten tot stand is gekomen, in het bijzonder het geval General Motors, moge worden verwezen naar de sociologische studie van Robert F. Freeland (Freeland, 2001). In de Nederlandse taal verschenen over het vraagstuk van concernbestuur: Daems & Douma (1989) en Londen (1998).
- 3 Dit citaat heeft betrekking op de one-tier-board-situatie in de USA, in Nederland geldt de RvB niet als vertegenwoordiger van de AvA.
- 4 Tot deze invalshoek wordt ook gerekend wat internationaal wordt genoemd organizational behavior, zie bijvoorbeeld Huczynski & Buchanan (2001).
- 5 Voorbeelden hiervan zijn: Wehrich & Koontz (1993), Fayol wordt op meerdere plaatsen aangehaald in Huczynski et al. (2001) en in Staehle (1991). Keuning & Eppink reduceren de door Fayol geformuleerde taken tot 1. strategische beleidsvorming; 2. het ontwerpen van de organisatie-structuur; 3. het inhoud geven aan, doen uitvoeren en beheersen van de processen in de organisatie (Keuning & Eppink, 1996, p. 16). Zoals ook in het vervolg van dit artikel zal blijken, is dat een onacceptabele reductie. Ook de taakomschrijving gegeven door De Langen in één van de spaarzame Nederlandse boeken met 'bestuur' in de titel, is niet bevredigend. De Langen noemt als dirigerende taken: doelmatig produceren, een goede verkooppolitiek, een goede afstemming van productie en verkoop, een goede inkooppolitiek, een doeltreffende interne controle en rapportering, die niet te duur is, en een toekomstplanning op kortere en langere

- termijn. De constituerende taken werkt De Langen niet uit (Langen, 1971, p. 24). Horryng werkte dit beter uit (Horryng, 1959).
- 6 Vgl. ook het onderscheid in het Duits: *Unternehmensführung* en *Unternehmensleitung*.
 - 7 Voor de relatie tussen de bestuurders en de managers binnen een onderneming zie: Sloan (1986 [1962]), Chandler (1996) en Strikwerda (1997).
 - 8 Ook Van Schilfgaarde geeft geen operationele definitie van ondernemingsbestuur (Schilfgaarde, 1995, p. 135).
 - 9 De grondslag hiervoor werd gelegd door de econoom Ronald H. Coase in 1937 (Coase, 1991).
 - 10 Het criterium van de break up value geldt in het bijzonder voor ondernemingen met *unrelated* portfolio's. Als gevolg van bijvoorbeeld de digitale technologie en nieuwe inzichten met betrekking tot strategie is er de laatste tijd sprake van een toename van de samenhang tussen portfolio's, waardoor bestuurders weer aan de 'winnende hand' zijn. Daarentegen maakt de verdergaande efficiency van het marktmechanisme een radicaler *unbundling* van de onderneming mogelijk.
 - 11 De stelling van Simon dat management gelijk is aan besluitvorming (Simon, 1960; Simon, 1976 [1945]), kan eenvoudig onder coördinatie worden geschoven; besluitvorming dient coördinatie.
 - 12 Door Bleicher genoemd *Normatives Management* (Bleicher, 1992, p. 69), dit niveau wordt ook genoemd door Theisen (Theisen, 1991, p. 206).