

DE CFO: EEN DUIZENDPOOT EN NOG NIET VOLDOENDE

Hans Strikwerda

CHIEF FINANCIAL OFFICER

Van alle 'C'-functies is die van CFO de afgelopen decennia naar taken, opgaven en macht het sterkst gegroeid. Maar er is meer nodig. In dit artikel worden behalve het ontstaan en de verdere ontwikkeling van de functie de tegenstellingen geschetst die door de CFO moeten worden overbrugd.

Vóór 1963 kenden Amerikaanse ondernemingen geen CFO. Over de opkomst van de CFO, de ontwikkeling van de functie en de factoren die daarin een rol speelden in de Verenigde Staten is een interessant artikel geschreven door Dirk M. Zorn onder de titel 'Here a chief, there a chief: the rise of the CFO in the American firm' (Zorn, 2004). Over de ontwikkeling van de CFO in Nederland, naar het percentage van de ondernemingen en instellingen die deze titel kennen en de inhoudelijke ontwikkeling van de functie, moet nog onderzoek worden gedaan. De factoren die de opkomst van de CFO in de Verenigde Staten verklaren, in het bijzonder de opkomst van een actieve kapitaalmarkt en daarmee wat wordt genoemd een *corporate finance concept of control*,¹ zijn niet één op één van toepassing voor Europa met zijn *relatie-kapitalisme*, dat kan worden gezien als tegenpool van het Amerikaanse *financieel kapitalisme* (Rajan & Zingales, 2003). Maar er mag worden aangenomen dat de – ook in Europa in de jaren tachtig actiever geworden – kapitaalmarkt en de manifestatie van het vakgebied corporate finance ertoe hebben bijgedragen dat de oorspronkelijk passieve financiële functie (boekhouding, jaarrekening, administratie, AO/IC²) een actieve functie is geworden in de strategie en in het besturen van de onderneming.

Deze omslag van passief naar actief heeft zijn bron in het vakgebied corporate finance. Daarin werd 'ontdekt' dat de wijze van financiering van de onderneming (bij-

voorbeeld: conservatief versus hoge schulden, ofwel de verhouding vreemd/eigen vermogen) de waarde van de onderneming kan beïnvloeden via het belastingeffect van schulden. Daarnaast speelde in de jaren zeventig dat ondernemingsstrategie steeds meer bestond uit de acquisitie van andere ondernemingen of delen daarvan en het afstoten van divisies of werkmaatschappijen van de eigen onderneming (de portfolio-theorie van corporate finance). Daarvoor was kennis nodig over het waarderen van te verwerven of af te stoten activiteiten en de verschillende mogelijkheden om acquisities te financieren. Dit betekende dat er in de raad van bestuur bestuurders nodig waren met een achtergrond in corporate finance. Wie een boek als *The Theory of Corporate Finance* van Jean Tirole vergelijkt met het leerboek van de jaren zeventig, het nog steeds niet helemaal uitgefaseerde *Administratieve Organisatie* van Starreveld, ziet in één oogopslag dat het om totaal verschillende vakgebieden gaat.

Meer in het algemeen geldt dat in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw de kapitaalmarkt een machtsfactor werd in de strategie van de onderneming. Er was een correctie nodig op het perverse gedrag van bestuurders als gevolg van de Amerikaanse *stakeholder*-samenleving. De kapitaalmarkt zorgde voor die correctie. Amerikaanse bestuurders waren in de jaren zeventig te conservatief, hielden te grote reserves aan, liepen in de *cash flow trap* en hadden

DE CFO-FUNCTIE IS NOG MAAR VIJFTIG JAAR OUD



de belangen van de aandeelhouders uit het oog verloren (Jensen, 1993). Daarmee komt er in die periode een ander control-model voor de onderneming naar voren dan het traditionele model van *management control*, namelijk het *finance conception of control model*. Anders dan in het management control-model worden in het model van *finance control* de onderneming en haar onderdelen zuiver op financiële parameters aangestuurd en beoordeeld. Dat wil zeggen dat zaken als de concurrentiepositie en de winstgevendheid op de langere termijn niet, of niet materieel werden meegenomen in het stellen van doelen en het beoordelen van prestaties. Vandaag de dag wordt dit *finance control*-model dan wel bekritiseerd, maar het moet worden beoordeeld in het licht van de omstandigheden van de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw. In het bijzonder in de Verenigde Staten was dit model nodig om bestuurders te corrigeren en ondernemingen te dwingen financieel-economisch niet te rechtvaardigen portfolio's op te breken of juist acquisities te plegen (Donaldson, 1994; Jensen, 2001).

Dat daarmee de CFO meer macht kreeg in de onderneming is logisch vanuit de theorie van de *Resource Based View* van de onderneming: de *resource* waarvan de onderneming het meest afhankelijk is voor haar overleven moet in de onderneming overeenkomstig ook de meeste macht krijgen (Pfeffer & Salancik, 2003). In veel gevallen waren ondernemingen afhankelijk van de kapitaalmarkt om hun strategie gefinancierd te krijgen. Dan lag het ook voor de hand de CFO overeenkomstig meer macht te geven. Bovendien werd in de onderneming ook meer, of zelfs uitsluitend, gestuurd op financiële parameters. Dat laatste werd vervolgens, weliswaar al in de jaren zeventig ingezet door Milton Friedman, in de jaren tachtig en negentig versterkt door de idee dat de onderneming op aandeelhouderswaarde moest worden gestuurd. De invloed van de kapitaalmarkt reikte verder dan alleen de keuze van prestatieparameters: aandeelhouders, daarin beïnvloed door het portfolio-investeringsmodel uit corporate finance, eisten van bestuurders dat de onderneming werd georganiseerd in vrijwel op zichzelf staande divisies en business units en dat corporate staven werden

afgebouwd, daar deze niet nodig waren in het *financial control*-model (in tegenstelling tot de *resource based view* van de onderneming, waarin het gaat om de toegevoegde waarde van corporate en van het geheel). Veel bestuurders gingen daarin mee (Useem, 1993).

Samenvattend: sturen op aandeelhouderswaarde is in de jaren zeventig ingezet om het perverse gedrag van bestuurders te corrigeren en sowieso bestuurders te disciplineren. Te oordelen naar de succesvolle herstructurering van de Amerikaanse economie, die daarmee is bewerkstelligd, heeft sturen op aandeelhouderswaarde als

correctie-instrument ook voortreffelijk gewerkt. Eind jaren tachtig werd overigens al duidelijk dat de eisen van de kapitaalmarkt, de bestaande boekhoudregels en de door ondernemingen intern toegepaste modellen voor kapitaalallocatie (gebaseerd op corporate finance) nadelig uitpakten voor de concurrentiepositie van Amerikaanse ondernemingen op de

wereldmarkt, eenvoudigweg omdat deze drie factoren betekenden dat Amerikaanse ondernemingen te weinig investeerden in immateriële activa: *menselijk kapitaal*, *informatiekapitaal* en *organisatiekapitaal*. Dit inzicht is door Michael Porter naar voren gebracht in een onderzoek dat hij eind jaren tachtig in opdracht van de Amerikaanse overheid uitvoerde (Porter & Wayland, 1992).

EEN SLUIPEND CONFLICT

Het is dus heel begrijpelijk dat de CFO in de vorige eeuw als gevolg van de toegenomen rol van de kapitaalmarkt een grotere machtspositie kreeg in de onderneming en ook meer invloed verwierf op de interne organisatie en de wijze van besturing. Evenzeer is begrijpelijk dat de rol van CFO vooral wordt ingevuld door kenners van corporate finance. Maar sluipenderwijs, overigens ook wel goed aangevoeld door bestuurders, voltrekt zich, in het bijzonder in westerse ondernemingen, een fundamentele verandering. Het omslagpunt ligt vermoedelijk rond 1990: immateriële activa worden belangrijker voor de waarde van een onderneming, en voor haar vermogen om waarde te creëren, dan materiële activa. De repercussies hiervan voor de CFO respectievelijk de financiële functie zijn dubbelzinnig.

OM SUCCESVOL TE
KUNNEN ZIJN, ZAL DE
CFO – EVENALS DE
SUCCESVOLLE CEO –
ABSTRACT MOETEN
KUNNEN DENKEN

Het hele systeem van vennootschapsrecht, arbeidsrecht, boekhoudregels en daarmee de instrumenten voor bestuur, management en organisatie, zijn gebaseerd op materiële activa (machines, gebouwen, grond), dat wil zeggen activa die op zichzelf staand kunnen worden gewaardeerd en geliquideerd; de investeringen erin, respectievelijk de waarde ervan, kunnen op de balans van de onderneming worden geactiveerd (evenals patenten). *Menselijk kapitaal, informatiekapitaal en organisatiekapitaal* zijn niet op zichzelf staand waardeerbaar noch liquideerbaar. Uit het gegeven dat de waarde van een onderneming in de markt (op de beurs) veelal hoger is dan haar boekhoudwaarde, valt echter af te leiden dat de immateriële activa wel bijdragen aan de waarde van de onderneming. Vandaar dat in het vakgebied corporate finance is bepaald dat de waarde van de onderneming wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstromen aangezien daarin de bijdrage van de immateriële activa is verdisconteerd (Copeland, Koller, & Murrin, 2000). Met de introductie van dit criterium is het vraagstuk van de immateriële activa voor de CFO in zijn/haar rol van financieel deskundige opgelost.

Als hoofd van de totale financiële functie heeft de CFO niet alleen tot taak te zorgen voor de financiering van de onderneming, en daarmee zaken als *treasury*. De CFO is ook verantwoordelijk voor de functies van financial control (het opstellen van de jaarrekening en andere externe en interne rapportages), business control en process control (de administratieve organisatie, ook wel aangeduid met AO/IC; Strikwerda, 2009, p. 39, figuur 3). Hier nu is sprake van conflicterende institutionele eisen aan de onderneming, die in het bijzonder terechtkomen op het bordje van de CFO.

Het is bekend dat het *resource allocation process* (in de praktijk vaak afgeleden tot een budgetproces) een uiterst kritiek proces is voor een succesvolle uitvoering van de strategie en het realiseren van innovaties (Christensen & Bower, 2005; McGrath, 2013; Noda & Bower, 1996). Het meest toegepaste model daarvoor, het *bottom-up resource allocation process* van Bower (Bower, 1986), wordt in de praktijk vaak verkeerd toegepast. Opdat dit allocatieproces

effectief kan zijn, dienen medewerkers nieuw gedrag te ontwikkelen dat invulling geeft aan de (nieuwe) strategie in plaats van te volharden in oud gedrag (Bower, 2000b; Bower & Gilbert, 2005). Om een dergelijke gedrag te faciliteren zullen voorafgaand aan het allocatieproces de nodige voorwaarden moeten worden gecreëerd in de organisatie; dit is mede een verantwoordelijkheid van de CFO. Bij veel ondernemingen worden de noodzakelijke voorbereidende stappen echter overgeslagen. Er zijn uiteraard ondernemingen die deze fout niet maken, en dat heeft dan te maken met het leiderschap van de CEO en de vakkennis van de CFO. Een CFO met vakkennis weet dat cultuur wordt gestuurd door (a) de mate waarin *consistent* wordt gestuurd (of dit nu financiële prestaties zijn of bijvoorbeeld de kwaliteit van de zorg voor de patiënt, is niet relevant, wel de mate van consistentie), en (b) door de criteria (consistent met de strategie) op grond waarvan het management schaarse middelen toewijst – ofwel de werking van het *resource allocation process*. Daarnaast speelt dat het *bottom-up resource allocation process* niet met immateriële activa kan omgaan. Immers, immateriële activa impliceren door hun aard dat primair daarin wordt geïnvesteerd en niet primair in materiële activa, en dat synergieën planmatig en gecontroleerd worden geëxploiteerd. Investeringsmiddelen in immateriële activa mogen volgens de geldende boekhoudregels niet worden geactiveerd (wel in het geval de onderneming

als een geheel wordt verkocht). De verwachtingen van de kapitaalmarkt leiden er gemakkelijk toe dat de CFO eerder investeringen zal willen plegen die de onderneming eenvoudig kan uitleggen aan de aandeelhouder. (Investeringsmiddelen in immateriële activa moeten als kosten worden genomen ten koste van de winst op korte termijn.) Vandaar dat Porter & Wayland in 1992 schreven dat het systeem

voor allocatie van investeringsmiddelen dat werd gehanteerd door het Amerikaanse bedrijfsleven schadelijk was voor de concurrentiepositie van Amerika. Dat systeem leidde er namelijk toe, dat Amerikaanse ondernemingen te weinig investeerden in immateriële activa (in de jaren tachtig gold dat in het bijzonder ten opzichte van Duitsland en Japan). De Amerikaanse CFO heeft, met de

DE CFO MOET HET CONFLICT OPLOSSEN TUSSEN INSTITUTIONELE EISEN VAN DE TWEEDE RESP. DE DERDE INDUSTRIËLE REVOLUTIE

Balanced Scorecard als hulpmiddel, het door Porter gesignaleerde probleem gecorrigeerd, en wel zodanig dat de effecten daarvan, in gunstige zin voor de Verenigde Staten, zijn terug te vinden in de macro-economische cijfers (Van Ark, Hao, & Hulten, 2009). De Amerikaanse CFO heeft een voordeel ten opzichte van de Europese CFO: de Balanced Scorecard werkt in de VS omdat het een instrument is in de nationale economische politiek en omdat in de VS wordt gewerkt met het concept van *The Noble Lie*; de BSC is geen scorecard maar een retorisch instrument in de communicatie tussen de CEO/CFO en de kapitaalmarkt.³ De CFO in Europa moet het zonder die politiek-maatschappelijke context doen.

In Nederland wordt, mede door de opzet van het systeem van corporate governance, de CFO vooral aangesproken op de juistheid van de jaarrekening en de daarvoor benodigde AO/IC, inclusief het risicomanagement. Daardoor zijn er CFO's die een hele afdeling onder zich hebben voor Governance, Compliance en Risk (GCR). Dat is begrijpelijk omdat een onderneming ook aan institutionele eisen moet voldoen als ze wil blijven voortbestaan. In de Verenigde Staten is op dit punt de rol (en dus de positie) van de CFO expliciet vastgelegd in de wet Sarbanes-Oxley. De eisen die in die wet zijn geformuleerd, hebben vooral betrekking op de functies van financial control en process control. De Nederlandse Corporate Governance Code vraagt niet naar een goed functionerend systeem voor business control, evenmin als de wet Sarbanes-Oxley dat doet. In de VS is de wet Sarbanes-Oxley wat betreft de uiteindelijke doelstelling, in tegenstelling tot Europa, ervan echter wel geclausuleerd door de Amerikaanse *entrepreneurial agenda* en de Amerikaanse politiek van mondiale hegemonie (Kissinger, 2014).

DE CFO ALS OVERBRUGGER VAN TEGENSTELLINGEN

Al in 1987 schreven Johnson & Kaplan dat de informatie die nodig is om de onderneming te besturen, om doelen te realiseren, om in-control te zijn, niet moet worden ontleend aan systemen die primair zijn ontworpen voor de jaarrekening, voor verantwoordingsinformatie, maar

moet worden afgeleid van de aard van de technologie, de producten en processen, en de markten waarop de onderneming actief is (Johnson & Kaplan, 1987). Daarmee komen we bij de kern van de functie, de uitdaging die heden ten dage aan de CFO wordt gesteld: het overbruggen van tegenstellingen.

De eerste tegenstelling is die tussen de institutionele vereiste van verantwoordingsinformatie volgens de traditionele jaarrekening en de vereiste managementinformatie zoals die wordt geïmpliceerd door de aard van de onderneming. Het primaat ligt bij (niet-financiële) managementinformatie zoals dat voortvloeit uit het gegeven dat de waarde van de onderneming wordt bepaald op

basis van toekomstige kasstromen. Waar verantwoordingsinformatie nodig is voor financiering, is dit een deel van de managementinformatie. Verantwoordingsinformatie op zich, volgens de klassieke leer van Starreveld, is niet meer toereikend als managementinformatie. Een aantal CFO's heeft dit helder voor de geest en handelt er ook naar, maar helaas geldt dit nog niet alle CFO's.

Een tweede tegenstelling die de CFO moet overbruggen, is die tussen de informatie waarover de aandeelhouders willen beschikken en de structuur van *reportable dimensions*⁴ die moeten worden gehanteerd voor het succes van de onderneming of instelling. Aandeelhouders willen doorgaans de ondernemingsresultaten gerapporteerd zien volgens het model van portfoliomanagement, dus prestaties per divisie of werkmaatschappij, mede met oog op de *break-up value*. Het gegeven van immateriële activa, in het bijzonder persoonsgebonden, *niet-codificeerbare kennis*, betekent echter dat in toenemende mate waarde wordt gecreëerd in processen en projecten die dwars op de structuur van divisies of werkmaatschappijen staan. In de economie gelden processen en projecten als *governance-mechanismen* om *persoonsgebonden, niet-codificeerbare kennis* snel te kunnen recombineren door mensen te laten interacteren, en hierbij is niet per se sprake van transacties tussen divisies (Foss & Michailova, 2009). Processen en projecten als *governance-mechanisme* impliceert dat processen en projecten als *resultaatverantwoordelijke eenheden* (RVE) moeten worden

DE CFO KREEG VEEL
MACHT OMDAT
HET MODEL VAN
MANAGEMENT
CONTROL PLAATS
MAAKTE VOOR DAT VAN
FINANCIAL CONTROL

toegevoegd in het systeem van internal governance, en als planningsdimensies in het resource allocation process. Bijvoorbeeld in het geval van grote bouwprojecten worden de winst en het verlies gemaakt in die projecten, niet in de werkmaatschappijen. Dit impliceert dat in het monitoringsysteem van de RvB eerst naar die projecten moet worden gekeken. De praktijk leert dat veel CFO's hierin niet scherp genoeg zijn en te vaak te lang vasthouden aan de oude rapportagestructuur. Terwijl de moderne ICT het nu juist zo eenvoudig maakt om over meerdere dimensies simultaan te rapporteren. Daarbij gaat het niet meer om de keuze van de te sturen dimensie; alle relevante dimensies moeten tegelijk worden gestuurd (Campbell & Strikwerda, 2013). Dit betekent ook dat de CFO een verantwoordelijkheid heeft voor het (her)ontwerp van de internal governance van de onderneming als instrument voor meta-control (Simons, 2005).

Een derde tegenstelling die de CFO moet overbruggen is die tussen een defensieve benadering van risicomanagement, zoals min of meer geïmpliceerd door het (overigens tekortschietende) concept van de *Three Lines of Defense*,⁵ en een offensieve benadering van onzekerheid en risico's in de vorm van miserie, waarden, systeemdenken, holistisch denken, scenarioplanning, modulaair organiseren en dergelijke. In het bijzonder geldt hierbij dat de CFO de neiging tot *tight control* (zoals geïmpliceerd door de institutionele context) moet weerstaan ten gunste van *loose control*, *loose programming*, omdat al decennia lang bekend is dat de laatste voorwaardelijk zijn voor het overleven van de onderneming in een veranderende wereld.

Een vierde tegenstelling die de CFO moet overbruggen is die tussen de percepties met betrekking tot gedrag van medewerkers en factoren die feitelijk dat gedrag bepalen. Die factoren zijn voor een deel de verantwoordelijkheid van de CFO: toegang tot informatie, het systeem van *reportable dimensions* of de budgetstructuur, het resource-allocatieproces, de formulering van doelstellingen, grondslagen voor bonussen en dergelijke. Zie ook wat hiervoor werd gezegd over wat cultuur bepaalt. De instrumenten voor *information-based empowerment*

die in een kenniseconomie noodzakelijk zijn liggen niet bij HRM, maar vallen onder de verantwoordelijkheid van de CFO (Strikwerda, 2012). Om pervers gedrag in te dammen, is het nodig dat de CFO één-dimensionaal geformuleerde (financiële) doelstellingen vervangt door multi-objective-multi-criteria geformuleerde doelstellingsfuncties, zoals overigens ook nodig voor *integrated reporting*.

Een vijfde tegenstelling waarmee de CFO heeft te maken, is dat er in de huidige economie behoefte is aan narcistische CEO's; obsessieve CEO's redden het niet in deze tijd van disruptie (Maccoby, 2007). Omdat narcistische leiders, zeker als het wat tegenzit, geneigd zijn met cijfers te manipuleren, ligt het voor de hand de narcistische CEO tegenwicht te bieden in de vorm van een obsessieve CFO. Hiervoor hebben we gezien dat door het veranderend karakter van de onderneming de CFO weliswaar de spelregels, de institutionele eisen, goed moet kennen – maar vervolgens door conceptueel goed na te denken en gebruik te maken van de nieuwe mogelijkheden die de

technologie biedt, creatief moet zijn *to connect the dots* van de narcistische CEO en tegelijk te voldoen aan institutionele eisen. De CFO mag dus niet puur obsessief zijn maar heeft ook een eigen creativiteit nodig.

Een zesde tegenstelling die de CFO moet zien te overbruggen is die tussen de huidige noodzaak om enerzijds abstract, conceptueel en fundamenteel te denken, en anderzijds zich te oriënteren op regels in de financiële functie. Om abstract te kunnen denken, moet een professional de grondslagen en fundamentele principes kennen en thuis zijn in onderliggende theorieën; dan kan hij zich losmaken van de beperkingen van het concrete 'hier en nu'. Echter, bedrijfseconomie en management-accounting kennen geen grondslagenonderzoek. Een boek als *Accounting Theory* (Godfrey, Hodgson, Holmes & Tarca, 2006) bevat geen echte theorie in die zin dat een verband wordt gelegd met een fundamentele economische theorie, eenvoudigweg omdat sinds de uitvinding van de dubbele boekhouding in 1494 boekhouden een conventie is (Gleeson-White, 2012). Succesvolle CEO's blijken abstracte denkers te zijn, blijken ontwikkelingen en situa-

DE EUROPESE CFO HEEFT NIET DE POLITIEKE RUGDEKKING DIE DE AMERIKANSE CFO HEEFT ALS HET GAAT OM DE FOCUS OP ONDERNEMERSCHAP

ties te kunnen reconceptualiseren, zoeken de complexiteit op, en weten dat ze die moeten begrijpen alvorens een nieuwe eenvoud te zoeken (Martin, 2007; O'Toole, 1993; Phelps, 2013). Immers, economische groei en groei van complexiteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden (Hidalgo, 2015). Om toename van entropie te voorkomen, is niet alleen de klassieke AO/IC nodig, maar juist een toename van informatie. Entropie wordt in het dagelijks leven vaak geïnterpreteerd als chaos, als verval van een ordelijke situatie. De fysicus Boltzman definieerde entropie preciezer in termen van het aantal vergelijkbare en kenbare toestanden van een systeem. Als het aantal toestanden toeneemt zonder dat we die goed kennen of kunnen beschrijven, zeggen we dat de entropie, de chaos, toeneemt. Bijvoorbeeld, als in een onderneming met veel projecten de financiële projectadministratie niet is geïntegreerd in het management-accountingsysteem van de onderneming, dan is er sprake van een hoge entropie. Die entropie kan dan op twee manieren weer worden gereduceerd: door de organisatie te versimpelen (wat in een kenniseconomie ten koste gaat van groei), of door de informatie over die al toestanden op orde te brengen. In het laatste geval gaat het om meer informatie over al die projecten in relatie tot de staande organisatie (meer *reportable dimensions*). De entropie is dan gereduceerd, we kennen de toestanden zonder dat de complexiteit is gereduceerd (Hidalgo, 2015; Strikwerda, 2008). Dat is waarin de CFO leiderschap zal moeten demonstreren.

Er zullen ongetwijfeld lezers zijn die dit artikel, zeker in vergelijking met bijvoorbeeld Jeremy Hope's *Reinventing the CFO* (Hope, 2006), als abstract ervaren. Amerikaanse managementboeken worden apodictisch geschreven: *managers must*. Ofwel, het denken is al voor hen gedaan. Die formule werkte in de vorige eeuw, zoals hiervoor uiteengezet. CEO's hebben ontdekt dat die formule niet meer werkt; ze moeten zelf denken. Abstractie is de methode om met nieuwe complexiteiten om te gaan (Lindsey, 2012).

Noten

1. De auteur verontschuldigt zich voor het gebruik van onvertaalde Amerikaanse termen in dit artikel. Het niet vertalen daarvan heeft

twee redenen. De eerste is dat als gevolg van de contextgevoeligheid van termen en de hogere complexiteit van de Amerikaanse taal, het lastig blijkt om termen, naar hun betekenis en functie in de Amerikaanse context, goed te vertalen in een Nederlands begrip. De tweede reden is dat die lezers die zich verder willen verdiepen de Amerikaanse termen als zoektermen zullen moeten gebruiken.

2. Administratieve organisatie / Interne controle.
3. In de Verenigde Staten heeft de filosoof Donald B. Strauss (1916-2007) gelegitimeerd dat de eigenlijke boodschap die je als politicus of bestuurder wilt overbrengen, mag worden verpakt in iets – een begrip, een beeld – wat vlot verkoopt, ook al heeft die verpakking niets met de boodschap te maken; dit wordt 'the noble lie' genoemd. De term 'Balanced Scorecard' is alleen maar de verpakking.
4. Een reportable dimension is traditioneel bijvoorbeeld de business unit of werkmaatschappij. Nieuwere zijn corporate account management, processen, projecten, etc. (die dus de werkmaatschappijen doorsnijden). Zie mijn boek over multidimensionale organisaties (Strikwerda, 2008).
5. In het rapport *Changing banking for good – Report of the Parliamentary Commission on Banking Standards* (House of Lords, House of Commons, 2013) wordt het concept van de 'Three Lines of Defense' in vileine bewoordingen afgeserveerd (p. 18): 'It appears to have promoted a wholly misplaced sense of security. Fashionable management school theory appears to have lent undeserved credibility to some chaotic systems.'

Literatuur

- Ark, B. van, J. Hao & C. Hulten (2009). *Measuring Intangible Capital and its Contribution to Economic Growth in Europe* (pp. 12). New York: The Conference Board.
- Bower, J.L. (1986). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Bower, J.L. (2000). A General Management View of Change. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Bower, J.L. & C.G. Gilbert (2005). A Revised Model of the Resource Allocation Process. In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.), *From Resource Allocation to Strategy*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, A. & H. Strikwerda (2013). The power of one: towards the new integrated organisation. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 4-12. doi: 10.1108/02756661311310404
- Christensen, C.M. & J.L. Bower (2005). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. In J.L. Bower & C.G. Gilbert (Eds.), *From Resource Allocation to Strategy* (pp. 99-134).
- Copeland, T., T. Koller & J. Murrin (2000). *Valuation: Measuring and Ma-*

naging the Value of Companies (third ed.). New York: Wiley.

Donaldson, G. (1994). *Corporate Restructuring: Managing the Change Process from Within*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Foss, N.J. & S. Michailova (2009). *Knowledge governance : processes and perspectives*. Oxford ; New York: Oxford University Press.

Gleeson-White, J. (2012). *Double entry: how the merchants of Venice created modern finance* (1st American ed.). New York: W.W. Norton & Co.

Godfrey, J., A. Hodgson, S. Holmes & A. Tarca (2006). *Accounting Theory* (6th ed.): Wiley Australia.

Hidalgo, C.s.A. (2015). *Why information grows : the evolution of order, from atoms to economies*. New York: Basic Books.

Jensen, M.C. (1993). *Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems*: SSRN.

Jensen, M.C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Fall.

Johnson, H.T. & R.S. Kaplan (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Lindsey, B. (2012). *Human capitalism : how economic growth has made us smarter-and more unequal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kissinger, H. (2014). *World order*. New York: Penguin Press.

Maccoby, M. (2007). *Narcissistic leaders : who succeeds and who fails*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Martin, R.L. (2007). *The opposable mind : how successful leaders win through integrative thinking*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

McGrath, R.G. (2013). *The end of competitive advantage : how to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Noda, T. & J.L. Bower (1996). Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 159-192.

O'Toole, J. (1993). *The executive's compass : business and the good society*. New York: Oxford University Press.

Pfeffer, J. & G.R. Salancik (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Phelps, E. (2013). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge and Change*. Princeton: Princeton University Press.

Porter, M.E. & R. Wayland (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, 70(5), pp. 65-82.

Rajan, R.G. & L. Zingales (2003). *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity*. New York: Crown Business.

Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance And Commitment*. Boston,

Mass.: Harvard Business School Press.

Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen - Den Haag: Van Gorcum - Stichting Management Studies.

Strikwerda, J. (2009). Rol, taken en plaats van business control. *Holland Management Review*, 24(123), pp. 35-46.

Strikwerda, J. (2012). Empowerment: hoe professionele ruimte te combineren met in-control zijn. *Holland Management Review*, 145, pp. 32-40.

Useem, M. (1993). *Executive defense : shareholder power and corporate reorganization*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Zorn, D.M. (2004). Here a Chief, There a Chief: The Rise of the CFO in the American Firm. *American Sociological Review*, 69(3), pp. 345-364.

Over de auteur

Prof. dr. J. Strikwerda is zelfstandig gevestigd management consultant en hoogleraar organisatie en verandering aan de Universiteit van Amsterdam. Hij doceert over corporate governance, strategie voor raden van toezicht, internal governance, strategy execution, management consulting en bestuur en organisatie van ziekenhuizen. Zijn recentste boek is *Bespiegelingen over governance, bestuur, management en organisatie voor de 21e eeuw*, uitgegeven door Van Gorcum in Assen, 2014.

