

*“Hoe stuur ik decentrale eenheden op afstand aan?”*

### **Het Management Charter, een effectief en efficiënt instrument voor *governance* en bestuurbaarheid**

Hans Strikwerda<sup>1</sup>

Wie van ons is niet vertrouwd met discussies over wat werkmaatschappijen wel of niet zelf mogen beslissen, over aan wie de divisie-controller rapporteert en of business units zo nodig nu echt alles zelf moeten doen. In deze discussies zitten steeds twee lijnen, die als de twee strengen in de dubbele spiraal van het DNA-molecuul met elkaar verbonden zijn. De ene lijn is die van de persoonlijke relaties, het onderling vertrouwen en individuele voorkeuren. De andere lijn is die wat strategie, markt, en operatie dicteren aan de structuur van de organisatie. Veranderingsprojecten gericht op de cultuur van de organisatie bewandelen uitsluitend de eerste lijn. Blauwdrukbenaderingen volgen de tweede lijn. De mens, ook in zijn organisatorische verantwoordelijkheid, kampt met deze twee, ogenschijnlijk onverzoenlijke lijnen. Zijn gevoel, behoefte aan erkenning, loyaliteiten, identiteit en behoefte aan bevestiging door de ander doen hem de eerste lijn volgen. Zijn verstand, zijn ratio zegt hem de tweede lijn te volgen. De eerste lijn, die van het sociale systeem moet aandacht worden gegeven wil er sprake zijn van goede samenwerking en een soepele coördinatie van activiteiten, maar deze lijn is intern gericht. De tweede lijn moet aandacht worden gegeven omreden van marktgerichtheid, efficiency en effectiviteit van de organisatie. De bestaande methoden voor organisatie-ontwikkeling en -ontwerp, los er van of deze nu door managers worden gehanteerd of door adviseurs, volgen steeds òf de eerste, òf de tweede lijn. Het gevolg is dat cultuurprogramma's, de eerste lijn, in termen van onderlinge verstandhouding een goed gevoel teweeg brengen, maar veel concrete vragen blijven als regel onbeantwoord. De blauwdruk-benadering, de tweede lijn, adresseert wel een aantal concrete vra-

---

<sup>1</sup> Dr. J. Strikwerda is senior management consultant bij KPMG-Nolan, Norton & Co., als fellow verbonden aan het Nolan Norton Institute en is docent organisatieleer en -verandering aan de Economische Faculteit van de Universiteit van Amsterdam. E-mail: [hans.strikwerda@kpmg.nl](mailto:hans.strikwerda@kpmg.nl)

gen, maar als regel laat de acceptatie te wensen over omdat diegenen die ermee moeten werken het niet of onvoldoende als eigen ervaren. Daar komt bij dat veel van de bestaande blauwdrukbenaderingen toch ook tekort schieten, bijvoorbeeld in het geven van een antwoord op de vraag hoe decentrale eenheden op afstand te besturen.

De vraag is dan of er een methode bestaat waarmee het besturen van een complexe organisatie, naar structuur en processen, op een meer bevredigende wijze kan worden opgelost, dat wil zeggen, dat daarin de menselijke- en de rationele aspecten evenwichtig aandacht krijgen. Ideale en perfecte methoden bestaan er niet waar menselijke verhoudingen in het geding zijn, in elke situatie zullen betrokken steeds hun eigen oordeelsvermogen moeten gebruiken. Methoden en concepten zijn hulpmiddelen voor het menselijk oordeelsvermogen, geen substituten daarvoor.

Sinds 1991 is er ervaring opgedaan met een werkwijze voor het oplossen van bestuursvraagstukken, waarvan na een dertigtal cases gezegd kan worden dat het naar inhoud en naar proces een deugdelijke methode is<sup>2</sup>. Het gaat om het proces en de inhoud van het opstellen van een Management Charter, ook wel Bestuurlijk Handvest genoemd, voor een onderneming of instelling.

Wat is nu het bijzondere aan dat idee van het Management Charter? Bij evaluatie komt steeds naar voren dat betrokkenen, bestuurders, managers van werkmaatschappijen, hoofden van stafafdelingen, het proces, de discussie, waarlangs het Management Charter als meest belangrijk en ook als meest zinvol hebben ervaren. Daarnaast zijn betrokkenen tevreden over de gecreëerde helderheid in de organisatie. Het is helder waarom de organisatie besloten is zoals die besloten is, gezien de strategie, de markt en de operationele processen, en wat ieders verantwoordelijkheid daarin is.

Die helderheid is gerealiseerd doordat betrokkenen aan de hand van concepten voor hun Management Charter —de inhoud, de consequenties en de onderlinge consistentie bespraken van:

- De identiteit, de missie en de waarden van de onderneming;

---

<sup>2</sup> Eerder werd hierover gepubliceerd in:

J. Strikwerda (1994) *Organisatie-adviesing, Wetenschap en pragmatiek* (proefschrift), Delft: Eburon;

J. Strikwerda (1996) "Heldere bestuurlijke verhoudingen door een Management Charter", in: *Management Consult in Bedrijf*, IV.3, Deventer: Kluwer.

- De belangrijkste strategische doelstellingen en issues;
- De marktsituatie zoals die als aanname ten grondslag ligt aan de structuur van de (nieuwe) organisatie;
- De gegevens of aannames met betrekking tot het operationele proces, met name *economies of scale and scope*;
- Het operationeel model van de onderneming en wat daarin de primaire eenheden voor ondernemerschap zijn, de resource- of competence-eenheden, de staf- en service eenheden en het bestuurlijk centrum;
- De taken, beoogde toegevoegde waarde en de samenstelling van de Raad van Bestuur respectievelijk het bestuurlijk centrum;
- Het management proces voor strategische- en budgettaire planning, beoordeling van markt, strategie, planning en resultaten, en van het vaststellen van budgetten;
- De gedelegeerde- en de niet-gedelegeerde bevoegdheden en middelen;
- *Accountability*, rapportage en control

Op zich zijn deze punten elk voor zich niet nieuw. Het verschil tussen het Management Charter en de bestaande praktijk in Nederlandse ondernemingen is dat de hiervoor genoemde punten als regel in verschillende documenten worden behandeld, directiestatuut, beheersreglement, functiebeschrijvingen, organisatieschema's, (functionele-)beleidsnotities, strategie-plannen, business plannen, accounting manuals, ISO-handboeken, e.d.<sup>3</sup> Het resultaat van dit laatste is dat vaak de onderlinge consistentie te wensen overlaat evenals dat een totaal overzicht ontbreekt<sup>4</sup>. Deels komt dit omdat de genoemde documenten op verschillende tijdstippen worden geschreven naar aanleiding van incidenten, deels wordt die inconsistentie veroorzaakt doordat elk van die documenten vanuit een eigen invalshoek en discipline wordt geschreven. Het is een oude, maar vergeten, wijsheid uit het organisatievak dat die dingen die op papier moeten staan in een organisatie, op één stuk papier moeten staan, willen betrokkenen de samenhang en consistentie kunnen overzien en bewaken. Dit laatste zegt ook iets over de omvang van een Management Charter, met 10, hooguit 15 bladzijden moet het wel gezegd zijn.

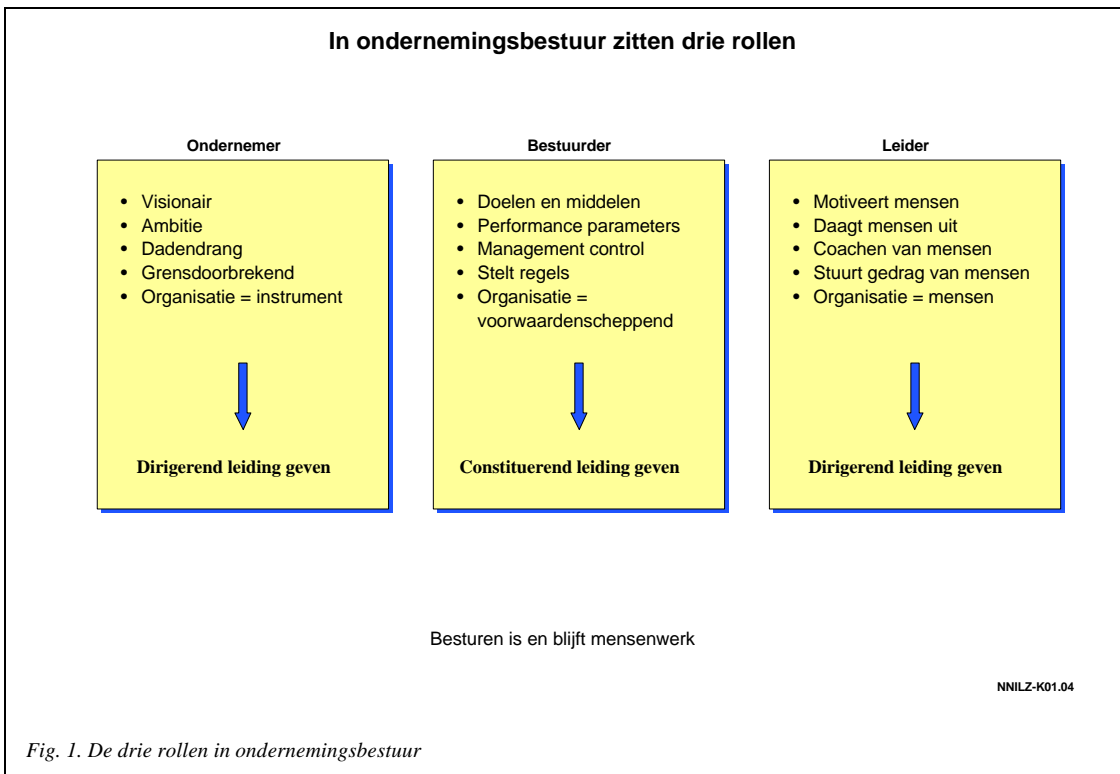
#### Ondernemersschap of bestuur?

---

<sup>3</sup> J. Strikwerda en M.M.J. van Hest (1998) *Ondernemingsbestuur in Nederland*, Research Memorandum, Utrecht: Nolan Norton Institute.

<sup>4</sup> Vgl. ook: John G. Sifonis en B. Y. Goldberg. (1996) *Corporation on a Tightrope: Balancing Leadership, Governance, and Technology in an Age of Complexity*. Oxford University Press

Hoe verhoudt de idee van een Management Charter zich nu met de idee van ondernemerschap, leiderschap en bijvoorbeeld *empowerment*?



In ondernemingsbestuur kunnen drie rollen worden onderscheiden: de ondernemer, de bestuurder en de leider (zie fig 1). Deze drie rollen kunnen in één persoon verenigd zijn, evengoed komt het voor dat de drie rollen door verschillende leden van de RvB worden behartigd, zij het dat ondernemerschap en leiderschap vaak in één persoon verenigd zijn. De *drive* komt van de ondernemer: ambitie, dadendrang. Maar de ondernemer die niet grote aantallen mensen voor zich weet te winnen door leiderschap zal het niet verder brengen dan de uitbater van de spreekwoordelijke patatkraam. Grote aantallen mensen effectief en efficiënt samen laten werken vereist zekere spelregels, dat is de rol van de bestuurder. In het verlengde van het laatste moet het Management Charter worden gezien. De ondernemer/leider is er voor het motiverende, bezielende dirigerend leidinggeven. De bestuurder is er voor het constituerend leidinggeven, voor de hygiëne, de helderheid in de organisatie, waarop de ondernemer/leider kan bouwen. Doordat in het Management Charter is geregeld dat en hoe beslissingsbevoegdheden en middelen gedelegeerd wordt is ook een belangrijke voorwaarde voor *empowerment* gerealiseerd.

In zekere zin zou een vergelijking met Frederick Herzberg's motivatie theorie kunnen worden getrokken. In die theorie onderscheidt Herzberg hygiëne factoren (bijv. arbeidsomstandigheden) en eigenlijke motivatiefactoren (bijv. erkenning en zelfrealisatie). De kern van Herz-

berg's theorie is dat een overmaat van de ene categorie niet een compensatie vormt voor een tekort in de andere categorie. Zo kan ondernemerschap, hoe gedreven ook, gemakkelijk smoren in een slechte organisatie. Omgekeerd kan een organisatie nog zo fraai opgezet zijn, zonder ondernemerschap gebeurt er niets. Succesvolle ondernemers realiseren zich dan ook wat ze aan formeel bestuur moeten doen om daarover niet te struikelen.

#### Het Management Charter, ISO 9000, TOM, EFQM e.d.

Op dit moment is praktijk dat vanuit de kwaliteitsborging ook tal van aspecten van de organisatie en haar processen worden vastgelegd, inclusief besturingsmodellen. De documentatie van organisatiestructuren- en processen enkel vanuit het aspect kwaliteitsborging doet geen recht aan de dynamiek in technologie en markt, hoe op zich het borgen van op kwaliteit gericht processen ook is. Kwaliteitsdoelstellingen en -processen moeten een integraal onderdeel zijn van de operationele- en managementprocessen. In tenminste één geval werd aan een holding een ISO certificatie verleend op grond van het voor die holding uitgewerkte en geïmplementeerde Management Charter, de voorzitter daarvan is daarnaast ook nog een kwaliteitsprijs verleend. Met andere woorden: het goed opstellen, bespreken en implementeren van een Management Charter vormt tevens de in kwaliteitscertificatiesystemen verlangde beschrijvingen van management processen.

Bij tenminste één Nederlandse onderneming is de controller ervan in geslaagd om het Planning en Control proces, de kwaliteitsborging volgens EFQM en de Balanced Scorecard in één samenhangend proces te integreren.

#### De inhoud van een Management Charter

Hoe ziet nu een Management Charter er in de praktijk uit? Helaas kunnen geen actuele voorbeelden worden afgedrukt omdat in een Management Charter concurrentie gevoelige uitgangspunten en doelstellingen staan. Een inhoudsopgave kan er als volgt uitzien:

1. Doel en status van het document
2. De business, de *mission statement* en de waarden van de onderneming
3. De belangrijkste strategische- en markt-issues
4. De aannames waarop de hoofdlijnen van de strategie en de organisatie berust

5. De hoofdstructuur (het operationeel- of governance model) van de organisatie van de onderneming
  - 5.1 De primaire ondernemerseenheden (divisies, business units, werkmaatschappijen of producten, product markt combinaties of marktsegmenten/accounts)
  - 5.2 De resource en of de *competence* eenheden
  - 5.3 De professionele service afdelingen
  - 5.4 De top-management eenheid of het bestuurlijk centrum
6. Het bestuurlijk centrum
  - 6.1 De taken en de toegevoegde waarde van de Raad van Bestuur
  - 6.2 De samenstelling en de rol van het Management Team
  - 6.3 De stafafdelingen
    - 6.3.1 Stafafdelingen ten behoeven van de statutaire taken
    - 6.3.2 Stafafdelingen voor waardetoevoegende taken
    - 6.3.3 Stafafdelingen met een dienstverlenend karakter
7. Het Management Proces
8. Gedelegeerde bevoegdheden en niet-gedelegeerde bevoegdheden
9. Verantwoording aflegging (*accountability*), rapportage en *control*.

#### Ad. 1: Doel en status van een Management Charter

Een Management Charter is een formeel besproken en besloten document binnen de onderneming. Het draagt de handtekeningen van de Raad van Bestuur. Het is niet beschouwend van aard maar legt een aantal uitgangspunten en keuzes vast. Dit laatste in de volle wetenschap dat die niet eeuwig geldig zullen blijven.

Bij het bespreken en opstellen van het Management Charter moet er rekening mee worden gehouden dat het document door de Raad van Commissarissen opgevraagd kan worden om mede aan de hand daarvan te toetsen of de Raad van Bestuur zich op een behoorlijke wijze kwijt van haar verantwoordelijkheden. In discussies met bestuurders en andere deskundigen op het gebied van corporate governance is naar voren gekomen dat de *internal governance*, immers dat wordt beschreven in een Management Charter, in die zin onderdeel is van corporate governance dat de RvC de vraag moet stellen hoe de *internal governance* in de onderneming geregeld is. Het bepalen en onderhouden van de *internal governance* is de verantwoordelijkheid van de RvB.

#### Ad. 2: De business, de *mission statement* en de waarden van de onderneming

Het hier, in relatie tot de andere aspecten van de organisatie, vermelden van de *business* waarvoor gekozen is voor de onderneming, heeft vooral tot taak, om tijdens de besprekingen van het document als geheel er voor te zorgen dat alle betrokkenen hetzelfde beeld hebben in welke *bu-*

*siness* de onderneming zit en of de consequenties daarvan genomen zijn voor de organisatie. Zo was er het geval van een multidisciplinaire dienstverlener die in haar mission statement had vermeld dat de onderneming stond voor het leveren van geïntegreerde multidisciplinaire dienstverlening. De logische consequentie daarvan zou moeten zijn dat marktsegmenten en/of individuele accounts de basis planningseenheid in de bedrijfsvoering zou moeten zijn. Maar de managers van de afzonderlijke disciplines hadden grote bezwaren om onder regie van accountmanagers hun werk te moeten doen, plus dat er ook wel een aantal objectieve operationele bezwaren bestonden tegen de consequenties van de mission statement. Deze moest dan ook geherformuleerd worden. Immers niets is fnuikender voor een organisatie, en dan met name voor de cultuur ervan, dan een mission statement die niet vertaald is in organisatorische consequenties.

... niets is fnuikender voor een organisatie ... dan een mission statement dat niet vertaald is in organisatorische consequenties.

Waar het gaat om waarden, er is een Nederlandse onderneming die o.m. als waarde hanteert: 'een eenvoudige organisatie met gedecentraliseerd ondernemerschap en verantwoordelijkheid'. Dat staat dan ook vermeld in het Management Charter. Bij discussies over de uitwerking van de organisaties passeerden de ogen telkens weer over die zin en riep dat de vraag op: "Houden we ons nu wel aan die waarde als we hier ....."? Langs die weg hielp het opnemen van zo'n waarde in het Management Charter deze in de praktijk concreet te maken.

### Ad. 3 De belangrijkste strategische- en markt-issues

In één geval beschrijft hier een mondiaal opererende onderneming welke van haar regionale markten overrijp zijn, welke regio's zich positief ontwikkelen, vanuit welke technologische hoek er nieuwe concurrenten opkomen en wie dat zijn, welke concurrenten op lage kosten concurreren, welke op nieuwe technologieën e.d. In een ander geval beschrijft een onderneming in haar Management Charter wat zij als de belangrijkste specifieke consequentie ziet van de digitalisering van de economie voor haar strategie. Een organisatie moet steeds beoordeeld worden in de context van markt- en strategische issues. Het heeft geen zin te spreken over de wens tot platte, flexibele of grenzenlose organisaties als niet het oog er op gericht is welke concurrentiestrijd gestreden moet worden. Door de belangrijkste markt- en strategische issues kort te vermelden worden twee zaken bereikt: (a) dat tijdens de bespreking van het concept Management Charter alle betrokken een gedeeld beeld ontwikkelen over de markt en de strategische issues; (b) dat telkens de vraag op tafel ligt: "Welke consequenties moet dat voor de organisatie heb-

ben, en nemen we die dan ook en waar vinden we dat dan terug?" In het eerste hier aangehaalde voorbeeld werd dan ook besloten tot een regionale opbouw van de organisatie, enkel vanuit de technologie zou een andere structuur zijn gekozen.

#### Ad. 4. De aannames waarop de hoofdlijnen van de strategie en de organisatie berust

In menig onderneming is, vaak niet zonder moeite, de business unit organisatie ingevoerd. Dit concept dateert uit 1918 en heeft, vaak ook in de vorm van de multi-divisionele organisatie (er is geen principieel verschil tussen de divisie-organisatie en de business unit-organisatie) sterk bijgedragen aan de groei van ondernemingen na de Tweede Wereld Oorlog. De business-unit organisatie echter berust op een aantal aannames. De belangrijkste daarvan is dat elke business unit met een eigen merk, met eigen distributie, producten of diensten een eigen afnemers bestand heeft, dat er geen mogelijkheden zijn voor *cross-selling*, dat de *economies of scale* zodanig zijn dat elke business unit verticaal geïntegreerd kan zijn, etc.<sup>5</sup> Eén van de ondernemingen die voor zichzelf een Management Charter heeft opgesteld heeft daarin expliciet gesteld dat weliswaar met een aantal applicatie gedreven producten wordt gewerkt met idem marktsegmenten, maar dat er (a) expliciete mogelijkheden zijn voor *cross-selling*; (b) dat vanwege de wereldwijde schaarste aan de voor deze onderneming specifieke productiemiddelen en de kapitaalsintensiteit daarvan *economies of scale* nadrukkelijk geëxploiteerd moeten worden, zowel in de fabricage als in de verkoop. Wanneer dat expliciet wordt opgeschreven en besproken, dan valt het betrouwen, ook de BU-managers, niet moeilijk in te zien dat in dit geval niet de traditionele BU-organisatie vergelijkbaar met de *financial holding* gevolgd kan worden, maar dat verkoop en fabricage als competence centres georganiseerd moeten worden waarvan zij, onder zekere spelregels, gebruik van moeten maken.

#### Ad. 5. De hoofdstructuur (het operationeel model) van de organisatie van de onderneming

Een organisatie functioneert het beste wanneer de logica van de opbouw ervan aan alle betrokkenen duidelijk is, dat iedereen weet en snapt welke afdelingen waarom welke bijdragen leveren aan het geheel. De oude matrix van Galbraith, waarin velen twee bazen hadden, is bewezen onwerkbaar. Omdat de markt, de economie, niet één-dimensionaal is, kan een onderneming ook

---

<sup>5</sup> Vgl. ook: G. Litwin, J. Bray en K.L. Brooke. (1996) *Mobilizing the Organization: Bringing strategy to life*. Prentice Hall. H. 4: "Rediscovering the charter".



niet één-dimensionaal georganiseerd zijn, zoals de financial holding dat in wezen is. Producten zijn in toenemende mate onafhankelijk van distributiekkanalen en idem van regio's. Afnemers kunnen niet sluitend via één criterium worden ingedeeld, niet naar inkomensklasse, niet naar regio, niet naar branche. Producten en diensten kunnen niet meer eenduidig worden ingedeeld naar afnemers, maar ook al niet meer naar de voorbrengingsprocessen. De oude techniek om vanuit de marktstructuur de structuur van de interne organisatie te bepalen werkt niet meer. Het oude dictum van Chandler: "Structure follows strategy ... but the market is the common denominator" geldt nu uitsluitend nog voor de organisatie van de marktactiviteiten, niet meer voor de organisatie van de voortbrenging. Wat nu noodzakelijk is dat, in een meer-dimensionale organisatie, een eenduidige keuze wordt gemaakt welke activiteit, product, product-marktcombinatie of de regionale indeling, de primaire resultaatverantwoordelijke eenheid is voor taakstelling, middelen allocatie en management control. In nieuwe vormen zal de matrix voortleven, maar met dit verschil dat één en slechts één van de assen daarin als de dominante as kan en zal worden benoemd. Deze keuze moet bepaald worden op grond van inzicht voor welke van de deelprocessen van de onderneming de afnemer een surplus betaalt. Is het inzicht daarin en de bijbehorende keuze besproken door betrokkenen en door de leiding gemaakt, dan valt het niet moeilijk de rol van de overige afdelingen te bepalen. Natuurlijk is het zo dat een keuze voor een dominante as, in een bestaande organisatie, een keuze voor personen betekent. In een dynamische economie wijzigt de status van organisatorische posities. Toen in de jaren zestig Unilever de landen-organisatie inruilde voor een divisie-organisatie (vanwege de toenemende rol van *economies of scale* en anticiperend op de Europese integratie) verschoof de ondernemersrol van de eerste naar de laatste. Een landenmanager die zich tegen de consequenties van zulke ontwikkelingen verzet diskwalificeert zichzelf, evenals de ondernemingsleiding die zich laat leiden door een dergelijk verzet (de toenmalige leiding van Unilever trad in deze verschuiving kordaat op, overigens).

***Het oude dictum van Chandler: "Structure follows strategy ... but the market is the common denominator" geldt nu uitsluitend nog voor de organisatie van de marktactiviteiten, niet meer voor de organisatie van de voortbrenging.***

## 6. Het bestuurlijk centrum

Het moge populair zijn om over de netwerk-organisatie te spreken, opgebouwd uit zelfstandige eenheden die onderling hun zaakjes regelen, zolang er sprake is van een beursgenoteerde onder-

neming is de Raad van Bestuur verantwoording verschuldigd aan de AvA en de RvC, en spreekt de RvB het laatste woord. De tijd ligt achter ons dat het hoofdkantoor als een kostenpost werd beschouwd. Ondernemerschap zit op alle niveaus in de onderneming, juist ook het niveau van de RvB, maar daar heeft het ondernemerschap een andere rol, een andere functie dan die op het niveau van de werkmaatschappijen en die op operationeel niveau. Door duidelijk te maken dat op corporate niveau een aantal statutaire taken (jaarverslag, consolidatie, management control, juridische zaken, fiscale aangifte e.d.) moet worden vervuld wordt een eerste deel van het bestuurlijk centrum, ook voor de werkmaatschappijen, helder.

Een hoofdkantoor moet een eigen toegevoegde waarde realiseren, zowel tegenover de kapitaalverschaffers als tegenover de operationele activiteiten. Nu de zuiver *financial holdings* door de financiële wereld nagenoeg alle overleden zijn verklaard, spreekt het voor zich dat het bestuurlijk centrum een aantal samenhangen exploiteert, ook en juist ten nutte van de productmarkt combinaties. Zo is er een aantal concerns in Nederland (w.o. Heineken en Philips) die gesteld hebben dat het merk zo belangrijk is voor het concern als geheel en de afzonderlijke onderdelen, dat er voor gekozen is dat het merk op concernniveau gemanaged wordt: positionering, marketing, afgeleide merken, etc.

De gang van zaken bij de vergaderingen van de Raad van Bestuur, frequentie, quorum, besluitvorming, relatie met de Raad van Commissarissen e.d., wordt als regel vastgelegd in een directiestatuut. Het is tekenend voor de zich wijzigende opvattingen in het ondernemersbestuur dat de werkwijze van de Raad van Bestuur als één van de management processen binnen de onderneming wordt beschouwd en daarmee uit de traditioneel juridische sfeer van het directiestatuut wordt gehaald door de genoemde aspecten op te nemen in het Management Charter. In een aantal ondernemingen is ook de verhouding met de RvC in het management proces beschreven. Dit past in de zich ontwikkelende opvattingen over corporate governance.

Een punt van discussie in veel ondernemingen is het Management Team of de Groepsraad. Als regel is deze samengesteld uit de leden van de Raad van Bestuur en de voorzitters van de divisies, respectievelijk de werkmaatschappijen. De bedoeling van de Groepsraad is dat er tussen de Raad van Bestuur en de voorzitters van de divisies, en onderling, systematische van gedachten wordt gewisseld over strategische, beleids- en organisatorische onderwerpen. Langs die weg kan de Raad van Bestuur zich voorzien van collectief gedragen adviezen, of wel verschillen van inzicht, maar ook heeft de Groepsraad als functie een draagvlak te creëren voor veranderingsprocessen en implementatie van strategie en beleid. Nu is er over de

***In een Groepsraad moet  
het wel democratisch toe-  
gaan, maar het mag geen  
democratie zijn ...***

Groepsraad soms wel misverstand. Heeft deze nu wel of niet besluitvormende bevoegdheid? De Raad van Bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor de vennootschap en kan zich nòch tegenover de AvA nòch tegenover de RvC verontschuldigen met de mededeling dat de Groepsraad niet mee wilde gaan in te nemen beslissingen etc. De Raad van Bestuur, als regel dan gepersonificeerd door de Voorzitter, heeft de opgave om enerzijds goed te luisteren naar de overige leden van de Groepsraad, maar ook deze te overtuigen van noodzakelijke wijzigingen in strategie en beleid, ook wanneer dit tegen de “belangen” van divisies e.d. in gaat. Immers, het belang van het concern gaat vóór dat van de individuele divisies. In een Groepsraad moet het wel democratisch toegaan, maar het mag geen democratie zijn, en als instituut heeft het geen beslissingsbevoegdheid. Vaak ook is de samenstelling van een Groepsraad of Management Team punt van discussie. Managers van grote divisies willen nog wel eens zich er tegen verzetten dat een collega van een kleine divisie ook aan tafel zit. Maar vaak is de grote divisie er één met een rijpe business en heeft niet zoveel aandacht nodig, terwijl een kleine divisie in een te ontwikkelen business naar verhouding veel aandacht nodig heeft. Bovendien is het zaak dat naar samenstelling in een Groepsraad nadrukkelijk de toekomst vertegenwoordigd is.

#### Ad. 7. Het Management Proces

De discussie over een organisatiestructuur heeft als regel de ondertoon: wie zit met wie waarover aan tafel, met welke input en over welke beslissingen. Die ondertoon valt ook te beluisteren wanneer gesproken wordt over functiebeschrijvingen, beschrijvingen van beslissingsbevoegdheden e.d. Die ondertoon culmineert in Nederland dan nog al eens in een beschrijving van de “vergaderstructuur” van de onderneming. Maar een “vergaderstructuur”, d.i. een beschrijving van alle voorkomende

***Een “vergaderstructuur” die is opgezet vanuit representatie in plaats van uit het totale management proces, ontardt gemakkelijk in een vergadercultuur.***

regelmatige vergaderingen, met vermelding van deelnemers en onderwerpen, die is opgezet vanuit representatie in plaats van uit het totale management proces, ontardt gemakkelijk in een vergadercultuur.

“Best practice” is vandaag de dag dat de jaarlijkse strategiebespreking, de budget- en begrotingsbespreking als één geïntegreerd management proces worden uitgevoerd. In het voorjaar wordt in de RvB, door de RvC en de RvB, in de Groepsraad en tussen de RvB en de voorzitters van de individuele divisies de prestaties van het afgelopen jaar financieel- en strategisch besproken, in relatie tot strategische plannen, marktontwikkelingen en wat de concurrenten

(gaan) doen. Deze besprekingen hebben een interactief karakter, elk der management lagen, RvB, divisies, brengen daar hun oordeel en hun visie in. De uitkomst daarvan zijn de strategische richtingen, de beoogde prestaties en de beschikbare middelen voor het daarop volgend, niet het lopend! jaar. Deze worden geformuleerd in kaderbrieven voor de divisies, daarmee aan de slag gaan om het business plan, inclusief de begroting voor het volgend jaar op te stellen. Daarbij brengen de divisies eigen ideeën vanuit hun eigen markt- en technologiekennis, naar voren hoe de gestelde strategische- en financiële doelen te realiseren. Hier zit een spelelement in. Kaders die te gemakkelijk zijn geformuleerd prikkelen niet tot innovatie, tot grensdoorbreekende initiatieven. Kaders die echt onmogelijk zijn, maar ook die te specifiek zijn, leiden tot onrealistische plannen, maar erger nog, tot demotivatie en onverschilligheid. In het stellen van *stretching but realistic* targets toont een RvB haar ware kwaliteit, maar niet minder daarin hoe zijn daar in de besprekingen met de divisies mee omgaat. Een goede RvB is als de coach van een voetbal team, ze weet de divisie als team tot prestaties te brengen die de divisie zelf niet voor mogelijk had gehouden. In dit proces speelt ook zoets als verleiding. Jacques Welch van GE is er, na jaren volharding, in geslaagd door enkele eenvoudig geformuleerde doelstellingen, divisie- en andere managers te verleiden om met grensdoorbreekende plannen te komen.

Binnen het kader van het hier beschreven management proces is cruciaal wat de inhoud is van een business plan, naar financiële- en niet-financiële parameters, assumpties e.d. Een inhoudsopgave is weergegeven in tabel x:

## Het business plan

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>I. Samenvatting</b><br/>- één pagina</p> <p><b>II. Inhoudsopgave</b></p> <p><b>III. Algemene doelstelling van de werkmaatschappij, divisie</b></p> <p><b>IV. Hoofddoelstellingen</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Marketing</b>, beoogde omzet, distributie concurrentiepositie, prijsbeleid</li><li>2. <b>Financieel</b>, winstniveau, ROCE</li><li>3. <b>Productie/voortbrengingsproces</b></li><li>4. <b>Personeel</b>, ontwikkeling, doelstellingen</li></ol> <p><b>V. Marktanalyse</b></p> | <p><b>VI. Marketing plan</b>, welke marktsegmentering wordt gebruikt, welke produkten/diensten, prijsstelling, distributie, advertentie beleid, investeringen, kosten, budget</p> <p><b>VII. Voortbrenging van de produkten/diensten</b>, wat doet de werkmaatschappij/divisie zelf, inkoop, wijze van voortbrenging, vereiste investeringen/projekten, kosten, budget</p> <p><b>VIII. Personeel en organisatie</b>, opleidingsplannen, beloningssystemen, functiewaarderingsstelsel, incentives, e.d.</p> <p><b>IX. Senior Management</b>, Wie, met welke ervaring</p> <p><b>X. Financiële aspecten</b><br/>- Prestaties over de afgelopen vijf jaar<br/>- Gedetailleerde forecast voor de komende vijf jaar, inkomsten, uitgaven/kosten</p> <p><b>XI. Financiering</b></p> <p><b>XII. Rechtsvorm</b>, gedelegeerde handelingsbevoegdheid</p> <p><b>XIII. Calamiteitenplan</b></p> |
|--|---|

Tabel x

Per specifieke business zal bepaald moeten worden wat de financiële stuurparameters, de markt- kwaliteits en andere stuurparameters moeten zijn. Er zij op gewezen dat de zo populaire Balanced Scorecard<sup>6</sup> geen vervanging is van het business plan zoals hiervoor bedoeld, een enkele blik op tabel x zal duidelijk maken waarom. De Balanced Scorecard is de grafisch vormgegeven weergave van de vier punten onder hoofdstuk IV in tabel x. De aannames die ten grondslag liggen aan geformuleerde prestatieparameters en de beschikbare middelen moeten evenzeer onderwerp van bespreking zijn tussen de RvB en het management van de operationele eenheden, dan enkel de prestaties. Ondernemingsbestuur is meer dan alleen *performance management*.

De door de divisies, na het hiervoor beschreven iteratieve proces, opgestelde business plannen, worden gepreconsolideerd in het voorlopige concernplan van het volgend jaar en door de RvB beoordeeld tegen de beoogde totaal resultaten, financieel en strategisch, financierbaarheid, e.d. Op dat moment kan het voorlopige concernplan, inclusief de begroting, ook met de RvC worden besproken, o.m. om toestemming te krijgen voor bijzondere financieringsacties, grote investeringen, voorgestelde overnames, afstotingen, grote verschuivingen in de business

<sup>6</sup>R.S. Kaplan en D. P. Norton. (1996) *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press

scope e.d. Zo ingebed kan de RvC ook beoordelen in welke context deze plannen zijn ontstaan en hoe ze bij dragen aan de totale strategie van het concern. Is op de ondernemingsplan van het concern, de bijzondere plannen e.d. het groene licht verkregen, dan kan de RvB de business plannen, incl. de begrotingen van de divisies goedkeuren, die daarmee tevens de middelen gedelegeerd krijgen om hun plannen en targets te realiseren. Als dan vanuit het totaal de RvB aan een divisie minder middelen ter beschikking kan stellen zullen langs deze weg ook de te realiseren targets logisch worden bijgesteld.

Wanneer een concern is opgebouwd uit product-marktcombinaties enerzijds (bijv. verzekeringen voor de particuliere markt) en resource/competence-eenheden anderzijds (kantoren, back-offices), kan binnen het bestek van het hiervoor aangeduide management proces het subproces ingekaderd worden waarmee tussen die twee (voorlopige) zgn. *service level agreements* tot stand komen. Op het moment dat het totale business plan van de onderneming is beoordeeld en goedgekeurd kunnen deze voorlopige *service level agreements* worden omgezet in definitieve. Door zo het vraagstuk van interne leveranties, *transfer prices* en onderlinge afspraken in te bedden wordt voorkomen dat er allerlei ongeclausuleerde regelcircuits in de onderneming ontstaan waardoor het geheel onbestuurbaar wordt.

Een voorbeeld hiervan is ook inkoop. In één geval onderkende een onderneming dat haar activiteiten in de wereld in vier regionale activiteiten, fabricage, marketing en sales, georganiseerd moest worden, maar dat een aantal componenten mondiaal gecoördineerd ingekocht moesten worden omdat de aanbieders daarvan ook mondiaal georganiseerd waren. Door nu in het management proces uit te werken wanneer met welke gegevens de corporate purchaser die mondiale inkoop organiseerde, kon de beoogde mondiale inkoop gecombineerd worden met een heldere bottom line verantwoordelijkheid van de regionale managers. Met traditionele functiebeschrijvingen en bevoegdheden matrices zou deze helderheid niet gerealiseerd kunnen worden.

Naast het hier aangeduide management proces is er één die door een aantal bestuurders van nog meer belang wordt geacht: de management development review. Dit is een systematische besprekingsronde met en over alle managers hoe ze als persoon functioneren, zich ontwikkelen, wat hun volgende stap zou moeten zijn, door wie ze zouden kunnen worden opgevolgd e.d. Van één bestuurder is bekend dat hij zijn tijd hoofdzakelijk in dit proces steekt: “als ik de persoon heb gesproken geloof ik de cijfers wel!”

De praktijk leert dat een zo uitgewerkt management proces en vooral ook de bespreking ervan, bij betrokkenen een concreet beeld oproept hoe de organisatie in termen van onderlinge verhoudingen gaat functioneren. Dat het zo moet is niet zozeer punt van discussie, de on-

dertoon bij de bespreking van management processen is meer die van: ‘en houdt iedereen, ook de RvB, zich daar dan ook aan?’

#### 8. Gedelegeerde bevoegdheden en niet-gedelegeerde bevoegdheden

Het delegeren van beslissingsbevoegdheid en productiemiddelen binnen de organisatie van een onderneming geldt als de centrale voorwaarde voor ondernemend handelen. Delegatie is een centrale voorwaarde voor de continuïteit en de groei van de onderneming. Daarmee hangt nauw samen dat delegatie ook voorwaarde is voor persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing. De structuur van een organisatie is steeds de combinatie van de gedelegeerde taken en de gedelegeerde beslissingsbevoegdheden. Vaak is het eerste wel bepaald, maar niet het tweede, dat verklaart dan ook veel problemen in organisaties. Zoveel mogelijk worden ondernemingsbeslissingen gedelegeerd naar het laagste daarvoor competente niveau, dit is dat niveau in de organisatie dat en alle aspecten van te nemen beslissingen kan overzien en begrijpen, en met alle uitkomsten van die beslissing in de beoordeling van haar resultaten wordt geconfronteerd. Deze regel is helder, de praktijk is weerbarstig.

Er zijn drie belangrijke voorwaarden voor een effectieve delegatie:

1. Wederzijds vertrouwen tussen betrokkenen;
2. Kennis van zaken bij betrokkenen;
3. Duidelijke grenzen aan de gedelegeerde beslissingsbevoegdheid.

Vertrouwen ligt besloten in de persoonskenmerken van diegene die moet delegeren en degene aan wie gedelegeerd wordt. Dit vertrouwen ontstaat door persoonlijke vorming en ervaring, het valt niet te doceren, laat staan op te leggen.

Niemand kan een taak en bijbehorende beslissingsbevoegdheden adequaat delegeren wanneer hij of zij de uit te voeren taak niet begrijpt, immers: “... het delegeren van taken aan ondercommandanten ontheft de commandant niet van zijn verantwoordelijkheid<sup>7</sup>”.

De grenzen aan wat gedelegeerd wordt moeten voor alle betrokkenen helder zijn. Die helderheid is nodig om focus te verkrijgen op de uit te voeren taak. Ook valt wel te beluisteren dat die grenzen niet vooraf gesteld hoeven te worden, “we zien wel waar het schip strandt”, dat heeft het risico dat mensen gedemotiveerd raken. Omdat in het kader van de corporate gover-

---

<sup>7</sup>Interne instructie Koninklijke Landmacht.

nance grenzen zijn gesteld aan de bevoegdheid van de Raad van Bestuur, moeten die restricties worden doorvertaald naar werkmaatschappijen, divisies etc.

Bij delegatie moet het pariteitsbeginsel worden nageleefd: taken, bevoegdheden en middelen moeten met elkaar in evenwicht zijn (*principle of delegation by results expected*). Naleving van het pariteitsbeginsel is een eerste voorwaarde voor een gezonde cultuur in een organisatie. De eenvoudigste wijze om aan dit beginsel te voldoen is om het, in het kader van het management proces goedgekeurde business plan, te hanteren als het vehikel voor delegatie. In het Management Charter wordt als regel over het delegeren van beslissingsbevoegdheden het volgende gesteld:

“Met de goedkeuring van het business plan (hiervoor) autoriseert de RvB de manager van de divisie om, binnen de grenzen van de daarin vermelde business scope en resource scope en de middelen budgetten, al dat te doen en te laten wat de manager effectief en efficiënt acht om de in het business plan gestelde doelen te realiseren, zij het dat (volgen er een aantal restricties, zie hierna): ...”

Hiermee is ook de essentie van het sturen van decentrale eenheden geformuleerd:

- Het stellen van de business scope of taakomschrijving (opgenomen in het business plan)
- Het stellen van de resource scope (opgenomen in het business plan)
- Te realiseren financiële- en niet financiële doelen (opgenomen in het business plan)
- De middelen: werkkapitaal en investeringskapitaal (opgenomen in het business plan)
- Een aantal restricties: de spelregels (vermeld in het Management Charter)
- De planning- en control cyclus als instrument en kader voor delegatie (voor planning zie hiervoor, voor de control, hierna)

Het komt in de praktijk wel voor dat naast een middelen budget, investeringskapitaal en werkkapitaal, ook met een personeelsbudget wordt gewerkt. Dit is onlogisch. De aantallen en de kwaliteiten in te zetten per-

Het business plan is contract op basis van het dictum: *The budget is fixed, plans are flexible*

soneel is een afgeleide van de te realiseren strategische, operationele en financiële doelen. Iets anders is dat in de review van de operatie van een divisie naar parameters als arbeidsproductiviteit en de kostenflexibiliteit, de verhouding tussen vast- en tijdelijk personeel kan worden gevraagd. Echter, proces parameters moeten door de RvB wel worden gehanteerd om de maximaal haalbare prestaties te bepalen, maar moeten op zich niet als targets worden geformuleerd.



Door via het business plan bevoegdheden en middelen te delegeren passen zich deze steeds automatisch aan aan de veranderende strategie, marktomstandigheden, resource allocatie op concern niveau, etc. Het delegeren van bevoegdheden via functiebeschrijvingen, zgn. responsibility charts, maar ook via de aanstellingsbrieven, moet als verouderd van de hand worden gewezen. Het delegeren van bevoegdheden via persoonlijke aanstellingsbrieven past niet bij het gegeven dat een grotere onderneming een constitutie nodig heeft, en een constitutie moet bekend zijn aan alle betrokkenen wil er sprake zijn van een open cultuur waarin ieder kan weten wat de spelregels zijn. Overigens kunnen niet alle elementen van de constitutie binnen de organisatie openbaar zijn, daarvoor zitten er teveel concurrentiegevoelige elementen in, als regel wordt er een aantal niveaus van geheimhouding gehanteerd.

Een punt van bijzondere aandacht is aan stafafdelingen te delegeren bevoegdheden. Het komt nog steeds voor dat aan stafafdelingen, Accounting, Personeelszaken, e.d., zgn *functional authorities* worden gedelegeerd. Daarmee kunnen deze stafafdelingen, buiten de lijnverhouding om, instructies geven aan lijnmanagers van divisies, werkmaatschappijen e.d. Deze instructies zouden dan zuiver neutraal zijn in relatie tot het door het lijnmanagement te realiseren ondernemerschap. De praktijk wijst wel anders uit: wildgroei van instructies, bij één multinational, nee niet van Nederlandse bodem, werden op zeker moment meer dan driehonderd instructies vanuit de centrale staven naar de werkmaatschappijen aangetroffen. Daarnaast wordt de grens van instructies en inhoud gemakkelijk overschreden. Het summum was wel die onderneming waarbij de CFO, zuiver via de controllers-as, bezuinigingstaken oplegde aan de werkmaatschappijen, zonder dat de lijn daarover geïnformeerd werd. Dergelijk handelen staat garant voor verpeste verhoudingen! Vandaag de dag geldt als best practice dat de staf uiteraard vanwege haar deskundigheid, de nodige instructies, bijv. de administratieve organisatie, functieschalen e.d., voorbereid, maar dat deze instructies, ondertekend door de RvB, worden uitgegeven aan het lijn-management van de werkmaatschappijen die vervolgens dan ook tegenover de RvB verantwoording hebben af te leggen over de toepassing en naleving van richtlijnen en instructies. De staf heeft dan een ondersteunende taak bij de implementatie en naleving van richtlijnen en instructies.

Welke bevoegdheden worden niet gedelegeerd?

Voor werkmaatschappijen, divisies en business units geldt dat als regel voor het onderstaande het management vooraf toestemming moet hebben van de RvB:

1. Majeure afwijkingen van gestelde doelen of uitgangspunten (verkoopprijzen, transfer prijzen, kostenniveaus, leveringsvoorwaarden), investeringen die niet in het business

- plan waren opgenomen, idem vervreemdingen van vaste activa, activiteiten die buiten de business scope liggen;
2. Wijzigingen in de financiering, cash management, valuta exposure, e.d.
  3. Het afsluiten van contracten met een bijzonder grote omvang, en/of bijzondere risico's, voorwaarden, toezeggingen, lange looptijd, e.d;
  4. Wijzigingen in de hoofdopzet van de organisatie, herstructureringen, collectief ontslag;
  5. Het benutten van andere dan de bestaande distributiekkanalen;
  6. Outsourcing en andere alliantie-overeenkomsten;
  7. Het delen van kennis met derden, licenties, patenten, het gebruik van handelsmerken e.d.
  8. Grotere kapitaalsuitgaven (i.v.m. de centrale treasury)
  9. Lease contracten (vanaf een bepaalde omvang) en andere niet op de balans vermelde verplichtingen
  10. De benoeming, beloning en het ontslag van het eerstelijns management.

Deze punten gelden uitsluitend in het geval de moedermaatschappij 100% van de aandelen van de werkmaatschappijen houdt. Zijn er andere aandeelhouders dan is er sprake van een aantal juridische complicaties. Overigens zijn juist die gevallen boeiend waarin de manager van een werkmaatschappij een deel van de aandelen zelf houdt. Dit komt nog al eens voor bij oprichters van bedrijven die hun aandelen in meerderheid aan een groter concern hebben verkocht. Zulke managers vertonen een wezenlijk ander gedrag, zijn duidelijk scherper dan veel managers, de goede uitzonderingen niet te na gesproken, die enkel op basis van een salaris hun werk doen. In het geval dat er bij een werkmaatschappij meerdere aandeelhouders zijn, moeten bovenstaande zaken in een *Shareholder Agreement* of een *Management Contract* worden vastgelegd.

In het geval van dochterondernemingen, operationele eenheden met een eigen vennootschap, wordt wel de vraag gesteld of de moeder, ook al houdt zij 100% van de aandelen, überhaupt wel zeggenschap, instructiebevoegdheid heeft over de dochteronderneming. Zo was er de bestuurder van een 100% gehouden werkmaatschappij van een concern op het gebied van financiële dienstverlening die dacht zich niet te hoeven schikken in het IT-beleid van het concern, die had het toch niet begrepen. Over de instructiebevoegdheid van de moeder bestaat een uitvoerige discussie in de juridische vakpers. De kwestie kan eenvoudig worden samengevat: De bestuurder van een 100%-dochtermaatschappij opereert binnen het concernbelang en heeft zich te voegen in de bestuursprocessen van het concern. In de praktijk werkt dat ook zo. Hoe dat juridisch wordt geregeld is van ondergeschikt belang, de *bottom line* is dat de moeder een onwillige bestuurder van 100%-dochtermaatschappij eenvoudig ontslaat, net als wanneer gestelde prestaties niet worden gehaald. Concerndiscipline wordt gerealiseerd door overleg, overtuiging, strategie- en planningsprocessen, opleidingsprogramma's en andere organisatorische maatregelen. Juridische machtsmiddelen als bijvoorbeeld de instructiebevoegdheid zijn niet nodig, die

van het ontslag is voldoende. Bovendien, *Eigentliches Mittel der Konzernführung ist die Psychologie, nicht der Befehl*<sup>8</sup>.

#### 9. Verantwoording aflegging, rapportage en control.

*Responsibility must be exacted*, zo luidt een Amerikaanse dictum. In een Management Charter wordt ondubbelzinnig vastgelegd wie waarover aan wie verantwoording aflegt. De Nederlandse term *verantwoordelijkheid* heeft een tweevoudige betekenis: het kan zowel duiden op de verantwoordelijkheid die een individu innerlijk voelt als op de externe verantwoordelijkheid die hem gesteld is en die hij/zij aanvaard heeft. Sommige mensen voelen zich verantwoordelijk voor iets zonder dat ze het zijn, anderen zijn het zonder dat ze het voelen of willen weten. In die zin is de Engelse term *accountability* eenduidiger.

Het spreekt voor zich dat uit het pariteitsbeginsel voortvloeit dat over dezelfde prestatie parameters wordt gerapporteerd als die vermeld zijn in het business plan. Immers het business plan is het morele contract tussen de RvB en de manager (niet het management team!! tenzij het weer om een RvB gaat) van de werkmaatschappijen. De keuze van deze parameters wordt van geval tot geval zuiver door de aard van een specifieke business bepaald en moet gebeuren in de fase van het business planningsproces. Maar hoe gaat dat? Elke nieuwe management fad kent weer nieuwe parameters waarvan het toch reuze interessant is die eens even op te vragen. De verleiding daartoe moet beheerst worden, dat wil zeggen, op verantwoorde wijze kunnen dergelijke parameters in het management proces ingebracht worden.

Nu moet hierbij wel gezegd worden dat een vast set parameters ook tot spelletjes kan leiden. Een goede RvB houdt zich enerzijds wel aan wat is afgesproken, maar zal tijdens de jaarlijkse reviewbesprekingen ook altijd naar een nieuwe parameter vragen, een nieuw inzicht, om het management van de werkmaatschappijen scherp te houden.

Bij één Nederlandse onderneming is vastgelegd dat de managers ook: "... are accountable for due stewardship on assets ..." Deze uitdrukking is in letterlijke zin ontleend aan Brits recht, maar brengt perfect de morele plicht van het rentmeesterschap van de manager tot uitdrukking (met 'assets' is in dit specifieke geval niet uitsluitend bedoeld vaste activa, maar juist ook de immateriële activa, het personeel, het opleidingsniveau daarvan, het moreel van de troepen, discipline, initiatief e.d.)

---

<sup>8</sup> Lutter, een Duitse auteur op het gebied van concernbestuur

Vastgelegd moet worden met welke frequentie er wordt gerapporteerd. Standaard is de maandelijkse rapportage. Toch staat een mens hier wel eens voor verassingen, zoals bij die onderneming in de agrarisch sector die aan een halfjaarlijks rapportage van onderop voldoende dacht te hebben omdat de gemiddelde temperatuur in juli als de voornaamste voorspellende parameter gold. Daartegenover is er die Engelse onderneming die via de computer van de bank dagelijks de R/C-positie van de werkmaatschappijen bewaakt. Het is de plicht van de RvB zich te informeren over de gang van zaken bij de werkmaatschappijen. Het kan niet zo zijn dat een RvB, zoals in één van de Ogem-rechtszaken, zich verweert met: “maar we hoorden ook nooit wat!” De rechter heeft in die zaak die RvB dan ook scherp terecht gewezen.

Doorslaggevend is uiteraard wat er met de rapportages wordt gedaan. In goede ondernemingen worden de maandelijkse cijfers zorgvuldig beoordeeld tegen de planning, maar vooral ook tegen de marktontwikkelingen, positieve en negatieve en tegen wat de concurrentie doet. Uiteraard komen daarbij problemen naar voren. Bij één van de Nederlandse concerns reageert het toezichthoudend management op gesignaleerde problemen met: “... en daar heeft u toch al wel een oplossing voor?!?!?” In ieder geval behoort het management van een werkmaatschappij voorkomende afwijkingen (a) te (kunnen) verklaren; (b) te voorzien van een *corrective action* plan, omgekeerd moet de RvB dat opeisen.

In het verleden kwam het nogal voor dat de RvB, het is nog niet helemaal uitgestorven, via stafafdelingen toezicht hield op het reilen en zeilen van werkmaatschappijen e.d. Natuurlijk moet het zo zijn dat de manager van een werkmaatschappij integer en afdoende rapporteert. Daarvoor is één en slechts één persoon verantwoordelijk: de manager van de werkmaatschappij en nimmer een stafafdeling. In die zin is het belangrijkste data-element op de maandelijkse rapportage niet het winstcijfer, maar de handtekening van de manager van de werkmaatschappij, als teken dat hij staat voor wat daar gerapporteerd wordt. De zekerheid die de RvB in verband met haar eigen decharge nodig heeft, moet verkregen via processen van operational audit, internal audit en door de externe accountant. Niet, zoals bij een onderneming vijftien jaar geleden, waar de grote baas een mannetje op de telexkamer had zitten die alle berichten onderschepte met ‘te laat’, ‘foute zending’, ‘slechte kwaliteit’, e.d., deze naar de grote baas kopieerde die vervolgens daarmee zijn managers de stuipen op het lijf joeg.

In dit verband wordt nog al eens de vraag gesteld aan wie de controller van een divisie, werkmaatschappij e.d. moet rapporteren: aan de manager van de divisie of aan de concerncontroller. Uit het voorgaande, maar ook uit het principe van integraal management, volgt eenvoudig dat de controller van de divisie aan de manager van de divisie rapporteert en niet aan de concern-controller. Tussen die twee zal uiteraard een professionele lijn bestaan voor vaktechni-

sche zaken, ondersteuning, opleiding e.d., nimmer mogen over die as instructies worden gegeven (wel besproken) of rapportages lopen. Daarbuiten bestaan er voldoende audit technieken om te borgen dat de door de manager van de divisies gerapporteerde cijfers deugdelijk zijn, evenals de daaraan ten grondslag liggen systemen. Immers, ook bij delegatie moet de RvB zich tegenover de RvC en de AvA kunnen kwijten van haar verantwoordelijkheid. En wat nu als de divisie-controller ziet dat zijn baas een loopje met de cijfers neemt? Dan moet hij dat zeggen tegen zijn divisie-baas, met daarbij de mededeling dat wanneer de divisie-baas daarop niet accepteert dat dan hij, de divisie-controller, gehouden is e.e.a. aan de baas van de divisie-manager te rapporteren. Daarbij moet de RvB de divisie-controller uiteraard wel in bescherming nemen. Het is in Nederland, een jaar of tien geleden, voorgekomen, dat via de controllerslijn de RvB ervan hoorde dat een manager van een werkmaatschappij een contract had aangegaan dat hij qua financiering e.d. nooit in zijn eentje kon trekken. De RvB besloot, recht in de leer, niet te handelen, maar te wachten totdat de betrokken manager zich meldde. Toen was het te laat, het is dat concern ook niet goed gegaan.

### Cultuur

Menig lezer zal zich inmiddels afvragen waar in dit geheel nu het vraagstuk van de cultuur van de onderneming besloten ligt. Cultuur wordt niet gecreëerd door daar expliciet over te spreken, maar door met elkaar over het voorgaande van gedachten te wisselen, het naleven van de elementaire organisatieprincipes als het pariteitsbeginsel<sup>9</sup>, en vooral door te handelen in de geest van de gemaakte afspraken.

### Het proces om tot een Management Charter te komen

In het proces om tot een Management Charter te komen kunnen de volgende stappen worden onderkend:

1. Initiatief
2. Eerste concept
3. Besprekingen
4. Afronding
5. Besluitvorming

---

<sup>9</sup> Vgl. H. Weihrich & H. Koontz. (1993) *Management: A Global Perspective*. 10<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill, H. 12.

### Initiatief

De voorzitter van de RvB moet zèlf de noodzaak en het nut van een Management Charter zien. Het komt voor dat op een Management Charter wordt aangedrongen vanuit bijvoorbeeld de controllers, of vanuit de werkmaatschappijen. Dat laatste heeft een historisch precedent. De figuur van het Management Charter gaat, via het *Charter of the Company* rechtstreeks terug op de Magna Carta die op 15 juni 1215 door Koning Jan (1167-1216) werd ondertekend. De nederlaag van Koning Jan tegen Philips II van Frankrijk, zijn zware belastingheffing en zijn misbruik van koninklijke- en feodale privileges hadden zijn edelen tot opstand gebracht. Sommige van hun grieven waren persoonlijk, andere vloeiden eruit voort dat ze zich wilden beschermen tegen misbruik van koninklijke prerogatieven. Na ampel beraad stelden de edelen de tekst van de Magna Carta op en dwongen Koning Jan deze te ondertekenen. (*Bottom up* organiseren heeft ook zijn historische wortels).

De voorzitter van de RvB moet een proces om tot een Management Charter te komen niet gedogen, hij of zij moet er zelf leiding aan geven. Immers het gaat om de constitutie van de onderneming en een Management Charter is daarmee een kernverantwoordelijkheid van de voorzitter van de Raad van Bestuur. Dit laatste impliceert ook dat voor het proces om tot een Management Charter te komen niet met stuur- en werkgroepen moet worden gewerkt, de RvB zèlf is in deze stuurgroep. Wanneer een Voorzitter van een RvB niet zelf dit touwtje in handen neemt, ontstaat er al gauw een situatie dat één of meerdere stafafdelingen ermee aan de haal gaat vanuit een te eng perspectief.: juridisch, control of internal audit.

Wanneer er binnen de onderneming behoefte bestaat aan een Management Charter ter verheldering van de interne verhoudingen, maar de Voorzitter acteert daarop niet, ook niet op signalen van zijn mede-bestuurders, dan is het zaak dat de RvC deze signalen oppikt en de vraag stelt hoe de interne verhoudingen geregeld zijn.

### Eerste concept

Het opstellen van een eerste concept vergt van de concipiant, wie dit ook moge zijn, een onpartijdigheid, overzicht van alle relevante aspecten en een zekere vaardigheid in taal, het mag niet te juridisch worden, zeker niet het wollige van beleidstaal, er mogen geen theoretische begrippen in voorkomen, etc. Van belang is dat het eerste concept eerst met de Voorzitter wordt besproken. Die moet er zich senang mee voelen, naar uitgangspunten, consequenties e.d. Immers De Voorzitter moet de besprekingen over het concept met zijn mede bestuursleden en met het management van de operationele eenheden leiden.

Dit eerste concept moet tenminste de business scope, mission statement, waarden, en het operationeel model omvatten. Met name de laatste is een principiële kwestie die absolute helderheid over de organisatie moet verschaffen. Het eerste concept moet wel volledig zijn naar alle aspecten, maar het zou niet 100% uitgewerkt moeten zijn, het moet ruimte laten voor inbreng van anderen, en technische details hoeven pas op het laatste moment ingevoegd te worden.

### Besprekingen

Het eerste concept zoals de Voorzitter dat wil hanteren als discussie stuk kan het beste eerst in de RvB worden ingebracht. De bespreking moet zich concentreren op volledigheid en juistheid van de uitgangspunten en aannames en de consequenties daarvan, m.n. voor het operationeel model. Moeten business units op producten worden gebaseerd of op regio's? Moeten bepaalde resources of activiteiten wel of niet in één fabriek of in één back office worden gecombineerd? Maar vooral: is het voorgestelde operationeel model consistent met de operationele processen waarmee geld wordt verdiend?

De discussie over dit eerste concept zou niet zozeer over de tekst van het Management Charter moeten gaan als wel tot strekking moeten hebben welk beeld de leden van de RvB delen over de business, aannames over de markt, ontwikkelingen e.d. Zeker wanneer er nieuwe leden zijn binnengekomen vanuit andere bedrijfstakken is dit een effectief proces *to touch base*. Daarmee is ook aangegeven dat in een eerste bespreking de werkmaatschappijen even buiten gehouden moeten worden, die kijken naar een concept vanuit hun eigen perspectief.

De ervaring leert dat Raden van Bestuur niet over één nacht ijs gaan. Zeker niet wanneer er verschillen van inzicht naar boven komen. Dan is het zaak dat die verschillen van inzicht grondig worden besproken alvorens verder te gaan. Dat verdient ook de nodige tijd, immers het is beter dat die verschillen naar voren komen bij de bespreking van een concept Management Charter dan bij de bespreking van de business plannen en resultaten van werkmaatschappijen.

Voelt de Raad van Bestuur zich als geheel senang met een ontwerp Management Charter, niet alleen naar tekst, maar ook naar begrip en vooral wilsvorming, dan kan het concept in bredere kring worden besproken. De inbreng van de managers zal zich meer richten op de vertaling in consequenties van de principiële keuzes van de Raad van Bestuur en de discussie zal meer van een toelichtend karakter zijn. De ervaring leert dat managers van werkmaatschappijen helemaal niet wars zijn van *reserved powers* en andere spelregels, zolang zij het waarom daarvan begrij-

pen en zien dat er *fair play* gespeeld wordt. Impliciet spitst de discussie zich er op toe dat betrokkenen elkaanders rol willen weten en is de ondertoon van de discussie of die rol op een faire wijze gespeeld gaat worden. Mensen willen, ook in ondernemingsbestuur, op elkaar ze kunnen rekenen.

Na de discussie in de lijn kan het concept worden besproken met de staf-managers. Bij al deze discussies over de organisatie is het van belang deze steeds te voeren aan de hand van een concept-charter. Zonder dat mist de discussie richting, wordt ze speculatief en komt het niet tot besluiten. Bij de discussies over een concept Management Charter gaat het er niet om dat betrokkenen het eens worden over een compromis tekst, integendeel! Als er verschillen van inzicht zijn, kunnen drie wegen worden bewandeld: (1) de hoogste baas hakt een knoop door; (2) er wordt een compromis gesloten; (3) via constructieve wrijving wordt de oorzaak van de verschillen van inzicht blootgelegd en òf opgelost òf tot de kern teruggebracht. In geval van het laatste kan dan de Voorzitter de kern-knoop doorhakken. Het oplossen van conflicten via compromissen is in de politiek noodzakelijk, voor de constitutie van een organisatie van een onderneming is het de meest slechte vorm van conflicthantering. Het leidt tot organisaties die een zakelijke logica ontberen en daarmee geen gezag hebben voor diegenen die er in moeten werken.

Wat nu te doen met personen die zich niet willen schikken in de consequenties van strategie, markt en operationele processen? De praktijk leert het volgende. Er is een categorie die zegt: "ik snap dat het zo moet, daar torn ik niet aan, maar ik had andere doelstellingen, ik zoek een andere baan." Een tweede categorie zegt ja, maar doet nee. Die vallen snel door de mand en worden verwijderd. Een derde categorie doet gewoon wat er van hun verlangd wordt. Maar de praktijk leert ook dat er een categorie is, dit zijn de dragers van de organisatie, die zich via een Management Charter het operationele model en de consequenties daarvan eigen hebben gemaakt, er voor gaan, er naar handelen. Die hebben de tekst ervan ook niet meer nodig.

### Afronding

Is, als regel in enkele besprekingsronden, het begrip gegroeid voor wat in het concept Management Charter is beschreven, dan kunnen eventueel technisch nog in te vullen zaken worden aangevuld. Hierbij kan gedacht worden aan details op juridisch, accounting technisch gebied, preciese terminologie e.d. Gegeven het concept, kan dit door de relevante stafafdelingen worden afgerond.



### Besluitvorming

Inmiddels zullen zo'n drie maanden verstreken zijn, maar dan kan de RvB het Management Charter ondertekenen en intern bekend maken. Afhankelijk wat daarover in de statuten vermeld staat kan het nodig zijn het Management Charter ter goedkeuring voor te leggen aan de Raad van Commissarissen.

### Is een management charter effectief?

Het belangrijkste effect van het Management Charter zit in de discussie. Wat er daarna gebeurt hangt zuiver af of de Voorzitter van de Raad van Bestuur zich houdt aan de afspraken die onder zijn leiding tot stand zijn gekomen. Uiteraard moet er van dag tot dag naar bevind van zaken worden gehandeld, maar een al te vrij opportunisme, zeker wanneer dat geen gemeenschappelijk doel dient, wordt wel gecorrigeerd.

Als gevolg van ontwikkelingen in de markt, in de technologie, etc. moet na twee à drie jaar een Management Charter worden aangepast. Maar omdat er dan bewustzijn is, gedocumenteerd, wanneer welke beslissingen en waarom waren genomen, valt het dan veel gemakkelijker, zonder moeizame zoekpartijen, te bepalen wat er anders moet. Veel organisatiedeskundigen vrezen met grote vreze het verschijnsel reïfificatie, dat wil zeggen dat mensen de door henzelf gecreëerde organisatie niet meer als veranderbaar beschouwen. Een Management Charter is een hulpmiddel om de organisatie de baas te blijven. De regels zijn er voor de mensen, de mensen niet voor de regels.