

Tot de taak van de Raad van Commissarissen behoort onder meer het toezicht op de uitvoering van de strategie van de onderneming. Dit omvat ook het toezicht op het proces van de uitwerking van het beleid door de organisatie zelf, voorafgaand aan de feitelijke uitvoering. Hierbij speelt dat de strategie steeds vaker wordt uitgevoerd in de vorm van projecten, die dwars over meerdere afdelingen lopen. Dit stelt specifieke eisen aan het middelen allocatie proces.

De oude methode voor de uitvoering van de strategie, doorgaans in de vorm van een budgetproces, schiet tegenwoordig tekort. Waarop moet je letten bij de uitvoering van hedendaagse strategieën?

Hans Strikwerda zet het, specifiek vanuit de invalshoek van toezicht, uiteen.

SUCCESVOL TOEZICHT HOUDEN OP UITVOERING VAN DE STRATEGIE

Het Burgerlijk Wetboek draagt de Raad van Commissarissen op om toezicht te houden op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken in de onderneming en het bestuur met raad terzijde te staan (Artikel BW2:140/250 tweede lid). Toezicht op het beleid wil zeggen dat de Raad van Commissarissen de door het bestuur opgestelde strategie dient goed te keuren en toezicht uitoefent op de uitvoering ervan (Fama & Jensen, 1998 (org. 1983)).

In de internationale literatuur is er consensus dat waar het gaat om het succes van de strategie van de onderneming het probleem niet zozeer zit in de formulering van een juiste aanpak, maar in een goede uitvoering ervan (Kaplan & Norton, 2008; Lippitt, 2007; D. Sull, Homkes, & Sull, 2015). De vraag is dan waaraan een goede uitvoering te herkennen is. Een eerste reactie hierop kan zijn: aan de realisatie van de geformuleerde strategische doelstellingen binnen het gestelde budget. Dat is een ex-post beoordeling: eind goed al goed. Omdat de waarde van de onderneming als gevolg van de opkomst van immateriële activa sinds 1990 wordt bepaald op basis van toekomstige kasstromen, willen investeerders

een ex-ante beoordeling van de kwaliteit van de uitvoering van de strategie. Daar is bij gekomen dat als gevolg van een complexere economie er vaker sprake is van slechte voorspelbaarheid, van disruptieve gebeurtenissen, waardoor er in de uitvoering van de strategie het aanpassingsvermogen moet zijn om tijdig en effectief een corrigerende actie uit te voeren, zonder de intentie van de strategie daarbij uit het oog te verliezen. Zodat de vraag voor het uitoefenen van toezicht op de uitvoering van de strategie wordt op welke punten ex-ante die uitvoering beoordeeld kan en moet worden.

De context van de uitvoering van de strategie

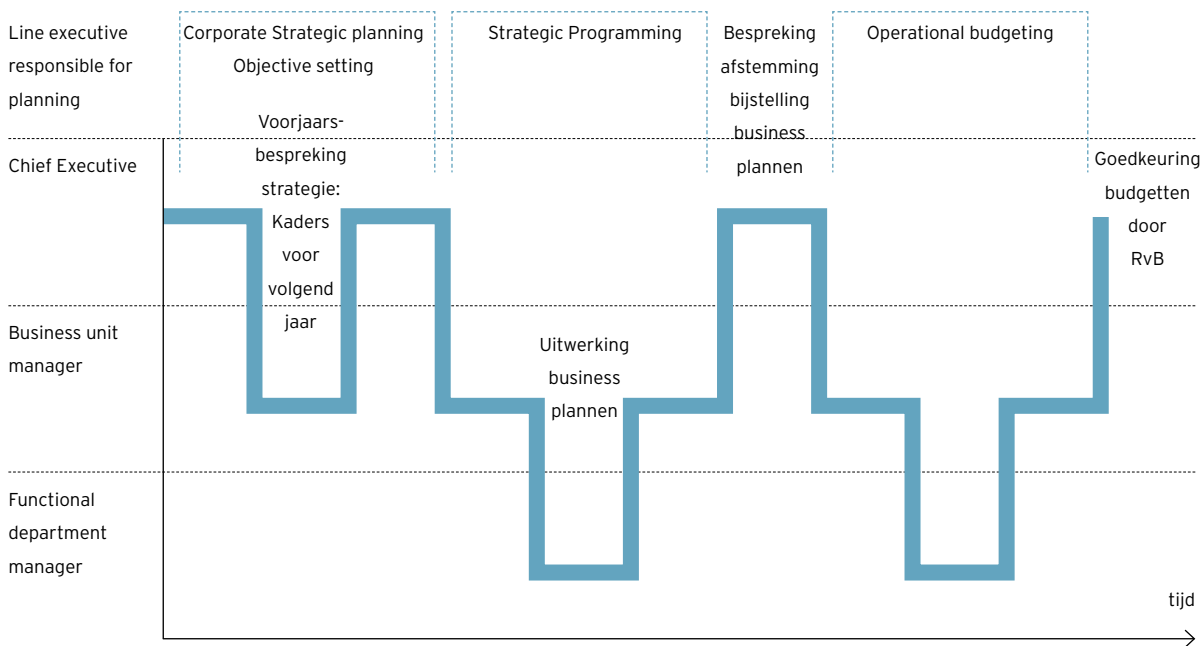
Gedacht kan worden dat de uitvoering eenvoudig volgt op de vaststelling en de goedkeuring van de strategie. De praktijk is gecompliceerder. De Raad van Bestuur zal een strategie op hoofdlijnen formuleren, en vervolgens de organisatie vragen voorstellen te formuleren om hier nadere invulling aan te geven; een strategie kan niet

blind top-down worden opgelegd aan de organisatie, er moet draagvlak voor worden gecreëerd. Deze praktijk geldt als economische norm sinds 1970, toen Joseph Bower de eerste editie van zijn *Managing the Resource Allocation Process* (RAP) publiceerde. De grafische weergave van deze methode is weergegeven in figuur 1.

Het proces dat is weergegeven in figuur 1 zal door velen worden geïnterpreteerd als het jaarlijkse budgetproces. In de praktijk komt dat inderdaad helaas wel voor, maar het proces heeft veel meer functies. Voor maximale groei van de onderneming is onder meer nodig dat alle in de onderneming aanwezige kennis optimaal wordt gebruikt, ofwel het reduceren van verticale informatieasymmetrie (Hayek, 1945). Maar ook moeten medewerkers commitment kunnen ontwikkelen aan plannen en te realiseren doelen. Zodat als *best practice* geldt dat het proces in figuur 1 de volgende functies heeft (deze functies van het RAP zijn bewerkt naar: Merchant & Van der Stede, 2003):

1. Het reduceren van verticale informatieasymmetrie;
2. Managers en medewerkers lager in de organisatie te stimuleren na te denken over de toekomst, kansen en bedreigingen en hoe zij daarop op hun niveau kunnen anticiperen (pro-active control);
3. Dat door participatie in het proces medewerkers zich beter zien in het grotere geheel van de onderneming, de werking daarvan begrijpen en hierdoor begrijpen welke bijdragen ze kunnen initiëren aan de prestaties van de onderneming;
4. Dat medewerkers een emotionele verbondenheid kunnen ontwikkelen met de strategische doelen en de hiervoor benodigde operationele doelen en nieuwe werkwijzen;
5. Dat de beschikbare productiemiddelen (in de betekenis van *dynamic capabilities*), *human capital*, financieel kapitaal, zo efficiënt mogelijk over de investeringsprojecten worden gealloceerd;
6. Dat de uit te voeren activiteiten, capaciteiten et cetera proactief worden gecoördineerd en geharmoniseerd;

Figuur 1. De schematische weergave van Bower's Bottom-up Resource Allocation Process, (Lorange & Vancil, 1977; Merchant & Van der Stede, 2003, pp. 334, figuur 9-1).



7. Dat betrokkenen door participatie in het RAP zien wat het realiseren van (sub)doelen hen oplevert in materiële beloning en sociale erkenning.

Nu is het genereren van bottom-up initiatieven ter invulling van de strategie niet zonder problemen. Voor de meeste mensen geldt dat hun denken, voorkeuren, overwegingen en beslissingen overwegend bepaald worden door de directe context waarin ze werken: hun positie in de organisatie, de eigen afdeling, routines, carrièreperspectieven, beoordelingscriteria (Greenberg, 2010, p. 70). Dit effect van de zogeheten *systemic context* op gedrag betekent dat, zeker een nieuwe, strategie eerst vertaald moet worden in een aanpassing van die context aan de nieuwe strategie (Bower & Gilbert, 2005). Beter nog is het die nieuwe strategie voor te bereiden naar de organisatie in de vorm van management development programma's, waarin nieuwe ontwikkelingen in de economie, technologie, organisatievormen en dergelijke met elkaar verkend worden ter verhoging van het begrip van en ontvankelijkheid ervoor (Strebel & Keys, 2005). Dit is in het bijzonder van belang wanneer een onderneming te maken heeft met niet-incrementele veranderingen in markt en technologie, met als uiterste vorm transformatie en disruptieve veranderingen (D. N. Sull, 2005). Wat betekent dit nu voor het toezicht op de uitvoering van de strategie? Dat begint er mee dat de Raad van Commissarissen nagaat of het bestuur, in de vorm van communicatie, stijl van besluitvorming, interactie met betrokkenen, inhoud geeft aan de hiervoor genoemde functies van het RAP. Geeft de Raad van Bestuur hieraan geen of niet oprecht aandacht, dan is dat herkenbaar aan een *number crunching* budgetproces met als kenmerk *budget gaming*, resulterend in suboptimale doelstellingen en idem middelenallocatie. De kans is groot dat de financiële afdeling het RAP laat degenereren tot een budgetproces. De perverse effecten daarvan zijn te lezen in onder meer het artikel *Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process* (Jensen, 2003). De CEO's die de methode van Bower goed toepassen hoor je niet klagen over de leemlaag in de organisatie, CEO's die de methode niet goed toepassen zijn te herkennen aan uitspraken als 'culture eats strategy by breakfast'. Zij denken dat ze hun bestuurlijk falen kunnen compenseren door een cultuurverandering.

Bower's RAP stuit tegenwoordig op meerdere bezwaren. Deze bezwaren gelden niet de hiervoor behandelde functies van het RAP, die blijven recht overeind, juist in deze tijd. De bezwaren zijn dat Bower's RAP uitgaat van materiële activa waar immateriële activa nu dominant zijn in waardecreatie en dat het gebaseerd is op de lineaire unitorganisatie die al enkele decennia economisch als verouderd geldt als gevolg van de opkomst van nieuwe businessmodellen (Campbell & Strikwerda, 2013; Eisenstat, Foote, Galbraith, & Miller, 2001; Galbraith, 2010).

Meer fundamentele ontwikkelingen

Bij veel ondernemingen (in de bouwsector, constructiebedrijven, voedingsmiddelenindustrie, ziekenhuizen, gemeenten, rijksoverheid) wordt de uitvoering van de strategie gerealiseerd door middel van projecten die dwars door bestaande afdelingen, businessunits, divisies en shared service centers georganiseerd worden. Er wordt dan de nadruk gelegd op samenwerking, team work, een open cultuur, zelfcoördinatie en dergelijke. Dat is op zich ook noodzakelijk, maar onvoldoende voor een goede uitvoering van de strategie. Deze projecten, het geldt ook end-to-end processen en strategische thema's, moeten gefaciliteerd worden door een aantal aanpassingen in de systemen voor internal governance, management control, in het bijzonder binnen het RAP en het systeem voor management accounting, de informatievoorziening, het HR-beleid met daarbinnen de infrastructuur voor het meten van de bijdragen van individuele kenniswerkers (Bower, 2003). Alvorens die aanpassingen te benoemen moet worden stilgestaan bij het waarom van die maatregelen. Als dat waarom niet wordt begrepen, dan is er het risico dat het ontbreekt aan standvastigheid en wilskracht om de nieuwe complexiteit onder de knie te krijgen. Er ontstaat vluchtgedrag in de vorm van 'cultuur en gedrag' of de reactie is 'dat het allemaal niet zo formeel hoeft', met als gevolg stress en burn-out. Dit betekent dat de RvC niet alleen moet nagaan of de nodige maatregelen worden genomen, maar ook of de

bestuurders werkelijk begrijpen waarom deze noodzakelijk zijn, wil er sprake zijn van borging in de organisatie en robuustheid tegen tegenslagen en weerstand tegen verandering.

Het waarom van de te nemen maatregelen vindt zijn grond in de groeiende dominantie van immateriële activa. Dat betekent dat het bij de uitvoering van de strategie niet meer primair gaat om investeringen in materiële activa, maar om investeringen in immateriële activa, in het bijzonder *human capital*, *information capital* en *organization capital* (Brynjolfsson, Hitt, & Yang, 2002; Kaplan & Norton, 2004, 2008; Neilson, Martin, & Powers; Porter & Wayland). Deze drie vormen van kapitaal creëren niet afzonderlijk waarde, maar steeds in onderlinge complementaire interactie en vervolgens in complementariteit met materiële activa. Er bestaat geen micro-economisch model hoe die waardecreatie precies verloopt, behalve dat voor de realisatie van een specifiek strategisch doel steeds het causale patroon van concrete activiteiten bepaald moet worden, op grond van de *Logik der Sache*. Afhankelijk van de specifieke situatie van de onderneming, zal kennis uit meerdere afdelingen gecombineerd moeten worden om een optimale waardepropositie te realiseren, respectievelijk een zo hoog mogelijk rendement te behalen op immateriële activa. Daarbij komt dat er als gevolg van de toenemende rol van niet-codificeerbare kennis, steeds meer sprake is van kennis die via *interacties* ingebracht moet worden in innovatie- en productieprocessen, en niet via transacties. Zodat in de economische theorie van *knowledge governance* die dwars-over projecten als *governance mechanismen* gelden om optimaal gebruik te maken van *human capital* (Foss & Michailova, 2009). Daar komt bij dat uit oogpunt van transparantie de kapitaalsmarkt af wil van de zogenoemde *budget-driven* methode voor de uitvoering van strategie (waarbij het investeringsgeld voor een strategisch doel wordt toegekend aan het budget van een divisie of businessunit) en de voorkeur geeft aan een methode die gebaseerd is op een causale relatie (tussen activiteiten en doelen), georganiseerd in een afzonderlijke resultaatverantwoordelijke eenheid (Christensen, 1997; Kaplan & Norton, 2006). Dit is om te voorkomen dat voor strategie bedoelde investerings-

gelden verdwijnen in de operatie en om meer zekerheid te creëren dat investeringsgelden ook daadwerkelijk resulteren in een aanwas van de eigendomsrechten van aandeelhouders.

Wie vanuit dit perspectief de eerdergenoemde projecten bekijkt, ziet niet alleen samenwerking en de noodzaak van een open cultuur, maar een investeringsproject, met meetbare doelstellingen, een business case en een budget, gefinancierd vanuit het budget voor de realisatie van de strategie (dus niet uit afdelingsbudgetten). Vandaar dat de volgende maatregelen nodig zijn om een project ter realisatie van een strategisch doel goed te organiseren (bewerkt naar: Kaplan & Norton, 2008):

- De totale strategie wordt vertaald in een beperkt aantal strategieprojecten met elk een te realiseren financieel en niet-financieel strategisch doel, *funding* vanuit het centrale strategiebudget, een business case en een budget;
- Elk strategieproject wordt als een resultaatverantwoordelijke eenheid toegevoegd in het systeem van internal governance, waarbij voor elk project eenduidig de accountability wordt vastgelegd;
- In het RAP wordt het strategieproject als een planningsdimensie opgenomen in aanvulling op die gevormd door de bestaande structuur;
- De activiteiten van het project worden bepaald door bottom-up initiatieven vanuit verschillende afdelingen, divisies et cetera, waarbij van elk initiatief wordt beoordeeld wat het meetbaar bijdraagt en wat de kosten ervan zijn en hoe deze initiatieven passen in de netwerkplanning van het strategieproject, dit ter beoordeling van de projectmanager;
- De voor het project benodigde mensen en voorzieningen (bijvoorbeeld capaciteit voor een test run in een fabriek) door afdelingen, divisies en dergelijke ter beschikking te stellen aan de strategieprojecten, worden door middel van een aangepast RAP ingepland als uitgavecategorie STRATEX in de budgetten van de operationele en ondersteunende afdelingen, waarbij die terbeschikkingstelling een opdracht is aan de manager van de betreffende afdeling;
- De activiteiten, voortgang en prestaties van elk strategieproject wordt gemonitord als onderdeel van de reguliere monitoringcyclus, waartoe het strategie-

project als een afzonderlijke *reportable dimension* wordt opgenomen in het systeem voor management accounting.

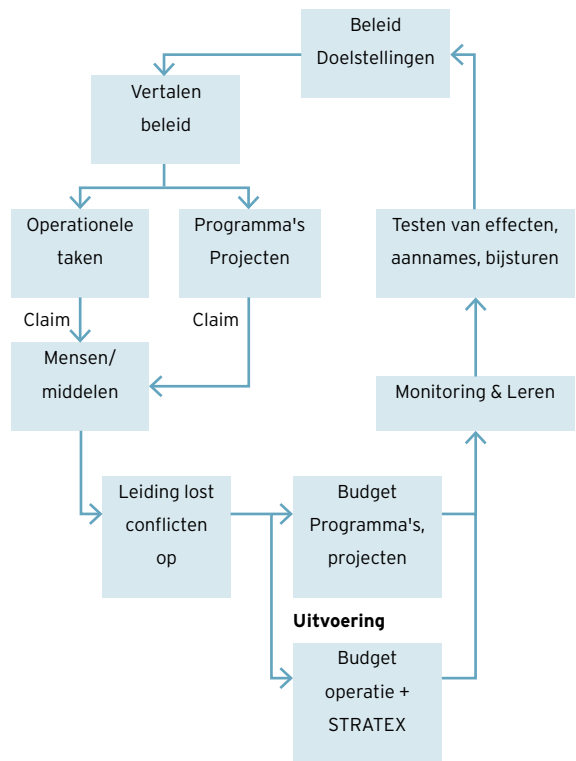
Het gaat hierbij dus om een aantal besluiten die door de RvB genomen moeten worden, voordat de Raad van Bestuur aan de organisatie vraagt om de op hoofdlijnen geformuleerde strategie door middel van bottom-up initiatieven nader in te vullen. Immers, in het bijzonder de samenwerking dwars over de bestaande structuren en dus budgetten, moet materieel gefaciliteerd worden om het beoogde nieuwe gedrag te ondersteunen.

Een aandachtspunt in het toezicht hierop door de Raad van Commissarissen is dat het voorkomt dat in het bijzonder de financiële functie moeite heeft met deze maatregelen, omdat ze zouden leiden tot een matrixorganisatie, tot onnodige complexiteit. Een reactie wil nog wel eens zijn dat het allemaal niet zo formeel hoeft: 'Betrokkenen kunnen dat toch wel onderling regelen?' Hierbij moeten, buiten de hiervoor genoemde redenen voor de maatregelen, twee additionele aspecten in acht worden genomen.

Omdat strategieprojecten kritisch zijn voor het succes van de onderneming op langere termijn moet er *assurance* zijn in termen van condities voor het succes van het project. Eén van die condities is dat de projectleiders, die immers geen hiërarchische zeggenschap hebben over de voor het project benodigde *resources* (kenniswerkers) omdat die uit de verschillende afdelingen komen, zekerheid moeten hebben over de tijdige beschikbaarheid en inzet daarvan. Dit betekent dat deze projectleiders voldoende invloed moeten kunnen uitoefenen op de budgettering en allocatie van die resources in de budgetten en roosters van de leverende afdelingen en moeten kunnen rekenen op de juiste en tijdige ondersteuning vanuit die afdelingen (Simons, 2005). Deze invloed en steun heeft uiteraard ook wel met mentaliteit en inzicht te maken, maar moet worden gerealiseerd door een specifiek opgezet *resource allocation process*, anders dan dat van Bower, waarmee de voor een strategieproject benodigde resources als STRATEX worden vastgelegd in de budgetten van de leverende afdelin-

gen. Dit moet als taakstelling door de RvB aan de leverende afdelingen worden opgelegd: het is ook de RvB die de knopen doorhakt (figuur 2).

Figuur 2. Het middelen allocatie proces wanneer wordt gewerkt met strategieprojecten (vereenvoudigd uit: Kaplan & Norton, 2008).



Het proces zoals weergegeven in figuur 2 heeft naast het creëren van de voorwaarden voor een succesvolle uitvoering van strategieprojecten ook een economische reden. In de kenniseconomie geldt dat nieuwe kennis niet alleen wordt gecreëerd in R&D-afdelingen, maar juist ook daar in de operatie, in contacten met toeleveranciers en afnemers, waar bestaande kennis wordt toegepast op nieuwe vraagstukken. Dit betekent dat een toenemend deel van de werkenden in de organisatie, ook in de operatie, hun tijd moeten verdelen over inkomsten op korte termijn en langere termijn.

Dit leidt tot een tweede reden waarom het proces zoals weergegeven in figuur 2 niet informeel geregeld kan worden: het bewaken van het urenbudget van kenniswerkers. Te vaak komt het voor dat kenniswerkers een (strategie)project 'er even bij moeten doen'. Er wordt tijd gestolen van vaak al overbelaste medewerkers en de *funding* wordt bijengeschrapt uit operationele verbeteringen (Kaplan & Norton, 2001, p. 293). Het bestuur handelt dan niet alleen in strijd met BW2:9, maar ook in strijd met BW7:611: 'De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen'. De werkgever moet ervoor zorgen dat er geen roofofbouw op werknemers wordt gepleegd.

Het middelen allocatie proces zoals weergegeven in figuur 2 geldt tegenwoordig als best practice en als proven concept (Busulwa, Tice, & Gurd, 2019).

Wat hiervoor is geschreven over de uitvoering van de strategie gaat vooraf aan de feitelijke uitvoering. Het heeft vooral betrekking op het voorbereiden van de organisatie op wat er gedaan moet worden. Op de feitelijke uitvoering moet ook toezicht worden uitgeoefend. In de eerste plaats geldt dit het continu bewaken of de aannames onder de strategie nog standhouden. Schuiven die, dan moet daarop direct worden geacteerd. Een techniek hiervoor is het bijhouden van de *assumption-to-knowledge ratio* (McGrath & MacMillan, 2000). Een andere techniek, ook van McGrath, is *discovery-driven growth*: wanneer een fase van een project is afgerond wordt niet vanzelfsprekend de volgende fase gestart, eerst wordt nagegaan wat er in het tijdsverloop aan kennis is bijgekomen, wat er is geleerd van de gerealiseerde fase en welke nieuwe opties er zijn bijgekomen. Immers, bij de uitvoering van de strategie gaat het er niet om projecten succesvol uit te voeren, maar om de strategie te realiseren.

Het specifieke probleem

Wat is hierbij nu, ook in termen van *board dynamics*, het specifieke toezichtsprobleem? Het vorenstaande is qua vakgebied onderdeel van de deelfunctie *business control*

(niet te verwarren met de functie van business controller) als onderdeel van de functie van management control (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012). Management control maakt wel onderdeel uit van de opleiding tot register controller, maar niet van de opleiding tot registeraccountant. In het schrijven van codes voor corporate governance spelen register controllers geen rol, registeraccountants wel. Vandaar dat in de NCGC (§ 1.4.1) wel wordt gesproken over 'risicobeheersings- en controlesystemen', maar niet het veel belangrijkere systeem voor management control. In institutionele zin heeft de RA van het behandelde in dit artikel geen verstand, uiteraard zijn er altijd individuele RA's die zich verder ontwikkeld hebben. Het gevolg is dat in het bijzonder in audit committees het vorenstaande vaak niet goed aandacht krijgt. Dan hangt het van personen af of die hun deficiënties in hun kennis op tafel willen leggen. Immers, voor toezicht op de uitvoering van nieuwe strategieën, waarbij in toenemende mate sprake is van complexere businessmodellen, is kennis nodig van de nieuwe, complexere praktijk van management control. Bestuurders en commissarissen die het niet kunnen opbrengen die nieuwe complexiteit onder de knie te krijgen, kiezen daarmee ook voor activiteiten met minder groei en minder winstgevendheid, zo waarschuwde de strateeg Igor Ansoff al in de jaren tachtig van de vorige eeuw (Ansoff, 1984). Een waarschuwing die ter harte is genomen door succesvolle CEO's, getuige hun gedrag: 'They wade into complexity' (Martin, 2007). Zo ook het toezicht op de uitvoering van de strategie.

Bronnen

- Ansoff, H. I. (1984). *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Bower, J. L. (2003). Building the Velcro organization: Creating value through integration and maintaining organization-wide efficiency. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-10.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (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.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Yang, S. (2002). *Intangible Assets: How the Interaction of Computers and Organizational Structure Affects*

Stock Market Valuations.

Busulwa, R., Tice, M., & Gurd, B. (2019). *Strategy execution and complexity: thriving in the era of disruption* (1 Edition. ed.). London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Campbell, A., & Strikwerda, H. (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. (1997). *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Eisenstat, R., Foote, N., Galbraith, J. R., & Miller, D. (2001). Beyond the Business Unit. *The McKinsey Quarterly*(1), 54-63.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1998 (orig. 1983)). Separation of Ownership and Control. In M. C. Jensen (Ed.), *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

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

Galbraith, J. R. (2010). The Multi-Dimensional and Reconfigurable Organization. In (pp. 34). Los Angeles: Center for Effective Organizations - Marshall School of Business University of Southern California.

Greenberg, J. (2010). *Managing Behavior in Organizations* (fifth ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hayek, F. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, XXXV(4), 519-530.

Jensen, M. C. (2003). Paying People to Lie: The Truth about the Budgeting Process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406. Retrieved from <http://papers.ssrn.com/paper=267651>.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused-Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.

Lippitt, M. (2007). Fix the disconnect between strategy & execution. *T+D*(August).

Lorange, P., & Vancil, R. F. (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Martin, R. L. (2007). *The opposable mind: how successful leaders*

win through integrative thinking. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

McGrath, R. G., & MacMillan, I. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. London: Prentice Hall.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3rd ed.). Harlow, England ; New York: Financial Times/Prentice Hall.

Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*(June), 61-70.

Porter, M. E., & Wayland, R. (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, 70(5), 65-82. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9301105367&site=ehost-live>.

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

Strebel, P., & Keys, T. (Eds.). (2005). *Mastering Executive Education: How to combine content with context and emotion-The IMD Guide*. London: FT Prentice Hall.

Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why Strategy Execution Unravels--and What to Do About It. *Harvard Business Review*(March).

Sull, D. N. (2005). When the Bottom-up Resource Allocation Process Fails. In J. L. Bower & C. G. Gilbert (Eds.), *From Resource Allocation to Strategy* (pp. 93-98). Oxford: Oxford University Press.

Over de auteur

Prof. dr. **Hans Strikwerda** is bedrijfskundige, organisatieadviseur en hoogleraar aan de Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam. Hij geldt als pionier op het gebied van de implementatie van shared service centers in de publieke sector.

