

# Management accounting en stewardship

*Naar dynamisch performance management*

Prof. Dr. Ed Vosselman

11-04-2017

## Ontwikkelingen in 'governance' en management

Twee belangrijke aan elkaar gerelateerde ontwikkelingen:

- belang van 'shareholders value' (Angelsaksische model van 'corporate governance')
- 'management by the numbers' (ter beïnvloeding van individuele managers en andere organisatieleden)

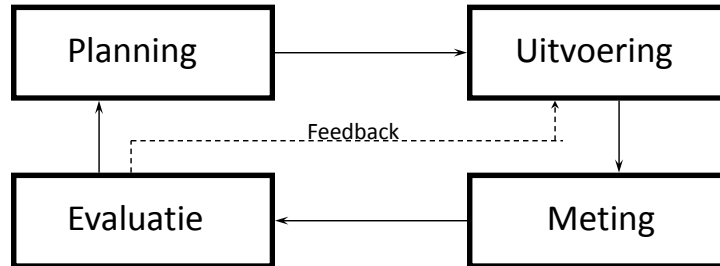
## Belangrijke problemen in governance en management

- Kolonisatie door de economische discipline
- Te veel van de 'rational man', te sterk instrumenteel denken
- Te optimistische veronderstellingen over de onafhankelijkheid van auditors/accountants

## "Mainstream" management control/prestatie management

- Afspraken (kwantitatief en kwalitatief);
- Het in het vooruitzicht stellen van beloningen/straffen;
- Prestatiemeting ('ex post');
- Vergelijking van de prestatie met de afspraken;
- Corrigerende en anticiperende maatregelen (en effecten op toekomstige afspraken);
- Het toekennen van beloningen/straffen.

## Besturingstheorie: cybernetica



## Opportunisme

‘Seeking self-interest with guile’

Volgens economische theorie te bestrijden via *monitoring, controlling, incentives*

## Economische organisatietheorie (1)

Instrumenteel *prestatie management* staat sterk onder invloed van de ***economische organisatietheorie***

- transactiekostentheorie: waarom bestaan er organisaties?
- theorie van de principaal en de agent ('principal-agency'): hoe kan een belangentegenstelling doelmatig worden bestreden?

## De principaal en de agent uit de economische organisatietheorie

- Relatie tussen een opdrachtgever en een opdrachtnemer
- De relatie wordt getypeerd door een *belangentegenstelling*: risico van *opportunisme*
- Mogelijke maatregelen: 'monitoring', inperking van de handelingsvrijheid en 'prikkeling'

## Gedragsrisico's

Twee soorten:

- 'adverse selection' ('hidden information'; ex ante)
- 'moral hazard' ('hidden action'; ex post)

## Prikkelarrangement

- Prestatieafhankelijke beloningen
- Uitgangsdreiging

***Creatie van de economische mens***

Belangrijke vraag

Verbetert de economische prestatie van een organisatie door prestatie management?

De economische mens (1)

- Handelt vanuit *eigenbelang*
- Verbindt zich rond *transacties*
- Sluit transacties af op een (*imperfecte*) markt

## De economische mens (2)

- Koestert gerechtvaardigd wantrouwen
- Benut contractuele instrumenten
- Kiest voor hiërarchie indien de imperfecte markt *faalt*

## Een alternatieve 'constructie: de 'steward' (1)

- Is intrinsiek gemotiveerd
- Handelt vanuit de behoefte om zich in sociaal verband te ontplooien en te manifesteren
- Zoekt verbindingen in meer hechte organisatorische samenwerkingsverbanden

## Theoretische en empirische aanwijzingen

Het actief inzetten van een instrumentarium gericht op voorkomen en bestrijden van opportunisme kan bij intrinsiek gemotiveerde individuen juist opportunisme oproepen

## Paradox

Toepassing van prestatie management kan de economische prestatie van een organisatie via *sociale verschraling* negatief beïnvloeden



## Problemen met 'mainstream'-control

- *Onzichtbaarheid* van belangrijke prestatie-elementen (belang van 'tacit knowledge')
- *Spiraal* van opportunisme;
- Wegdrukken van *betrokkenheid*;
- *Onvoldoende aanzet* tot een lerende organisatie

## De "steward" (2)

- Wordt door *vertrouwen* gemobiliseerd
- Communiceert en interacteert
- Kiest vanuit *positieve* overwegingen voor de organisatie

## De economische mens, de 'steward' en hun verbindingen

- Eigenbelang als drijfveer
- Aanpassing via positieve en negatieve beloningsprikkel
- (Gezond) wantrouwen
- Differentiatie
- Afstand en onthechting
- Private informatie (in-formatieasymmetrie)
- Probleemallocatie (tinkering)
- 'Hard controls'
- Intrinsieke en sociale drijfveren
- Aanpassing via overleg, regie en coördinatie
- Vertrouwen
- Integratie
- Betrokkenheid en identificatie
- Gedeelde informatie (informatiesymmetrie)
- Gezamenlijke probleemoplossing
- 'Soft controls'

## Accounting en de 'steward'

- Hoe kunnen 'tellen en meten' intrinsieke motivatie bevorderen?
- Hoe kan 'accounting' helpen bij het bouwen van vertrouwen?
- Hoe kan 'accounting' mobiliseren?

## Hoe worden leergedrag en innovatie bevorderd?

- Cijfers zijn geen eindpunt, maar 'spelers in het spel';
- Controllers en managers moeten goed communiceren in een hecht netwerk (*het mag er stevig aan toe gaan!*);
- 'Juweeltjes' kunnen komen uit een *discussie* over de cijfers;
- Control moet vertrouwen ondersteunen, niet tegenwerken;

## Wat kan de professionele controller doen?

- Overtuig managers ervan dat *rekenschap* goed is voor vooruitgang, maar dat het iets anders is dan *afrekenschap*;
- Wees een netwerkspeler, *geen verstrekker van zogenaamde objectieve informatie*
- *Maar:* houdt wel de kernfunctie van Controller in het vizier: *het bewaken en bevorderen van een verstandige bedrijfsvoering!*