

Management control:

KRIJGEN PRESTATIES EN RISICO'S DE AANDACHT DIE ZE VERDIENEN?

De crisis zet onze management control systemen onder zware druk. Budgetten worden continu bijgesteld en het wordt ook steeds duidelijker dat veel risicomangementmechanismen weinig bijdragen tot het echt beheersen van risico's.

Deels omdat veel accountants, auditors en adviseurs niet lijken te weten wat 'real time' managen van onzekerheid betekent en hun toevlucht zoeken in bureaucratische ERM-systemen, die slecht geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering. Managers op hun beurt zijn geneigd om weinig controle op prestaties op of boven norm te richten en onevenredig veel op prestaties die de norm niet halen. Scenario en continuous budgeting vervangen het alleen bijsturen op afwijkingen door gedegen analyse van de werkelijke onderliggende problematiek.

Dimitri Kruik: Prestaties van ondernemingen kunnen over de jaren heen sterk fluctueren. Gedreven door in- en/of externe omstandigheden kennen veel organisaties afwisselend goede en slechte tijden. Een voorbeeld van een bekende Nederlandse onderneming waarvan de resultaten sterk op en neer gaan met de tijd is ASML. De businesscyclus van ASML wordt voor een belangrijk deel gedefinieerd door de pieken en dalen in de vraag naar systemen om computerchips mee te maken. De omzet van ASML bewoog zich de afgelopen vijf jaar binnen een bandbreedte van 1,6 mld. en 4,5 mld. euro (bron: www.asml.com ASML 2010 annual results, 19 januari 2011). De grootste mutatie was de omzetstijging van 2009 naar 2010 met 180%. In *het Financieele Dagblad* van 19 januari 2011 was te lezen dat ASML voor 50 miljoen aan extra bonussen uitkeerde onder zijn personeel, in verband met de voor het bedrijf historische nettowinst van bijna 1 miljard euro. 'De bonusbonanza staat in schril contrast met het magere, verlieslatende jaar 2009 [...] het vroegcyclische bedrijf moest massaontslagen doorvoeren om te kunnen overwinteren' (*het Financieele Dagblad*, 19 januari 2011).

'A vibrant organization adjusting itself to an economic crisis is much more information intense' (Hopwood, 2009, p. 800). Ik vermoed dat het topmanagement van ASML in 2009 ook een intensieve informatiebehoefte had over hoe de toekomst zich zou ontwikkelen om daar goed op te kunnen anticiperen. De vraag die in dit artikel centraal staat is of

in een dynamische context met veel onzekerheid, geïllustreerd door het voorbeeld van ASML, onze methoden van prestatie- en risicomangement wel voldoen om relevante, toekomstgerichte informatie te genereren ten behoeve van de sturing en beheersing van de organisatie. De aanleiding van deze studie was het lezen van het artikel van Van der Stede (2009) over hoe organisaties hun risico- en prestatie management effectief kunnen gebruiken in crisissituaties. Om de vraag te beantwoorden ben ik op zoek gegaan naar nieuwe wetenschappelijke inzichten in recente jaargangen van accounting journals, die concrete handvatten bieden voor toepassing in de praktijk.¹ Zo geven Van der Stede (2010) en Power (2009) respectievelijk aan dat in tijden van onzekerheid, management by exception, het traditionele ('one figure') budget, maar ook het vaak 'rule-based' gedreven risicomangement ernstige tekortkomingen kennen. Zij doen echter ook concrete suggesties voor verbetering. Ook Frow e.a. (2010) dragen op basis van een casestudyonderzoek oplossingsrichtingen aan voor budgetteringmethoden die beter passen bij condities van onzekerheid.

In dit artikel beschrijf ik de kritiek en verbetermogelijkheden die in de recente literatuur worden gegeven. Het is volgens mij vooral ook voor mensen uit de praktijk zeer interessant om te zien hoe de oplossingen die we krijgen aangereikt uit de prestatie management invalshoek enerzijds en de risicomangement invalshoek anderzijds elkaar we-

derzijds versterken. Ik heb mijn review gebaseerd op casestudyonderzoeken waardoor de inzichten – door de uitgebreide beschrijving van de casus – veelal goed te relateren zijn aan toepassingen in de eigen praktijk.

Wat is een goede prestatie maatstaf en hoe lang is deze houdbaar?

Zoals we hierboven in het voorbeeld van ASML zagen, kunnen resultaten over de jaren heen sterk fluctueren. Dit verschijnsel van sterk schommelende prestaties komt overigens niet alleen voor in high-techmarkten. Binnen mijn eigen organisatie ProRail zijn onverwachte winterse weersomstandigheden recent een belangrijke bron geweest voor prestaties die onder de norm lagen. Het aantal dagen waarop de spoorweginfrastructuur ernstig verstoord was lag in 2009 en 2010 hoger dan in de jaren daarvoor en ver boven het verwachte niveau.

Na jaren met steeds betere prestaties op het gebied van de beschikbaarheid van de infrastructuur die vaak ruim boven plan lagen, bevond ProRail zich in 2009 en 2010 in een situatie met prestaties onder budget. Maar is het budget als prestatiebenchmark wel de juiste indicator voor of het goed of slecht gaat, als de omstandigheden opeens sterk veranderd zijn?

Van der Stede en Palermo (2010) betogen dat de waarde van het budget als benchmark afhankelijk is van de mate waarin de aannames waarop het budget is gebaseerd nog geldend zijn op het moment dat de gerealiseerde prestatie tegen het budget wordt afgezet. Naarmate de dynamiek waarin de organisatie acteert groter is, zullen de budgetaannames waarschijnlijk minder vaak matchen met de situatie op het moment van prestatie meting. Budgetteringsprocessen waarin al dan niet sensitiviteitsanalyses worden uitgevoerd, resulteren vaak in het vaststellen van één planwaarde (Van der Stede en Palermo, 2010). Deze ene planwaarde wordt vervolgens gedurende het hele jaar gebruikt als maatstaf voor de gerealiseerde prestaties, ongeacht de omstandigheden.

Scenario budgeting

Van der Stede en Palermo (2010) stellen een nieuwe methodiek van budgettering en prestatie meting voor die borgt dat de doelwaarde gebaseerd is op de juiste assumpties. ‘Scenario budgeting’ is een methode van budgettering die veronderstelt dat tijdens het planningproces de ‘strategic drivers or risks’

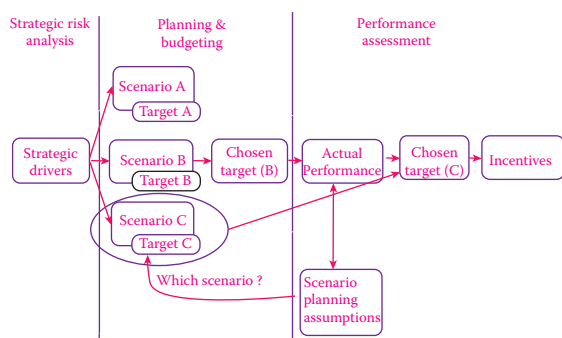
‘Is het budget als prestatiebenchmark wel de juiste indicator als de omstandigheden sterk veranderd zijn?’

worden geïdentificeerd die bepalend zijn voor de mate waarin een organisatie in staat is haar doelen te behalen. Voorbeelden van strategische drivers of risico’s zijn afhankelijk van de context van de desbetreffende organisatie en kunnen te maken hebben met de hoogte van grondstofprijzen, wet- en regelgeving, het wel of niet doorgaan van een strategische alliantie enzovoort. Voor al deze strategische drivers of risico’s worden aannames gemaakt in het planningproces over of en hoe sterk ze zich zullen manifesteren. Deze aannames vormen de basis voor verschillende planscenario’s. Het meest waarschijnlijke van deze scenario’s wordt gekozen als budget.

Vervolgens wordt gedurende de reviewcyclus telkens beoordeeld of de aannames nog in lijn zijn met de ontwikkeling in de realiteit. Op basis hiervan kan worden besloten dat niet het budgetscenario maar een alternatief scenario leidend moet worden verklaard. De voordelen van deze methode, die in figuur 1 wordt afgebeeld, zijn dat:

- ~ er op basis van een strategische risicobeoordeling vooraf wordt nagedacht over verschillende toekomstscenario’s, waarna het meest waarschijnlijke als budget wordt vastgesteld. Dit verbetert het planningproces;
- ~ de alternatieve scenario’s worden bewaard om in het jaar van de realisatie mogelijk te worden ingezet als alternatief plan. Dit verbetert het reviewproces omdat het flexibiliteit brengt, zonder dat opportunisme wordt toegestaan. De alternatieve scenario’s worden alleen ingezet als de businessassumpties ook daadwerkelijk zijn veranderd. Door de inzet van een alternatief scenario wordt overdreven risiconemend gedrag of het indutten bij te gemakkelijke prestaties voorkomen;
- ~ de motivatie van het management en de medewerkers stijgt als ook de (variabele) beloning wordt gekoppeld aan een haalbaar plan.

‘Managers zijn geneigd om weinig controle op prestaties op of boven norm te richten’



Figuur 1. Scenario budgeting (bron: Van der Stede en Palermo, 2010)

We zien hier dat door de integratie van (strategisch) risicomanagement in het planningproces een mogelijk betere methode van planning en control ontstaat die vooruitdenken stimuleert en perverse prikkels van het budget tijdens de realisatie wegneemt.

Als we dit concreet vertalen naar het voorbeeld van ProRail, dan zou scenario C uit figuur 1 een scenario kunnen zijn waarin rekening is gehouden met winterse weersomstandigheden. Zo weten we intussen dat als er veel sneeuw valt er wordt overgeschakeld naar een alternatieve dienstregeling met minder treinen. In deze situatie is het onzinnig om het budget voor het aantal geleverde treinpaden gelijk te houden. Als deze target niet wordt bijgesteld, zou zelfs onterecht worden gestimuleerd tot excessief risico nemen om te veel treinen te laten rijden, met mogelijk dispunctualiteit en/of onveiligheid tot gevolg.

Continuous budgeting

Ook Frow e.a. (2010) hebben in hun studie onderzocht hoe budgettering in combinatie met andere controlsystemen zo kan worden ingezet dat het flexibel genoeg is om in te spelen op voortdurend opkomende onzekerheden en anderzijds toch voldoende disciplineert op het behalen van de gestelde

doelen. Zij introduceren het concept van ‘continuous budgeting’. Met continuous budgeting worden prestaties continu gevolgd met het oog op het identificeren van opdoemende risico’s en/of opkomende kansen. Zodra er signalen zijn dat er wordt afgeweken van de norm wordt volgens Frow e.a. (2010) niet mechanisch bijgestuurd maar wordt eerst onderzocht wat de diepere oorzaken zijn van de afwijkingen. Vervolgens wordt op basis van de opgedane kennis besloten tot bijsturingmaatregelen of bijstelling van het budget.

Belangrijke randvoorwaarden die zij onderkennen voor het effectief zijn van deze methode van continuous budgeting zijn:

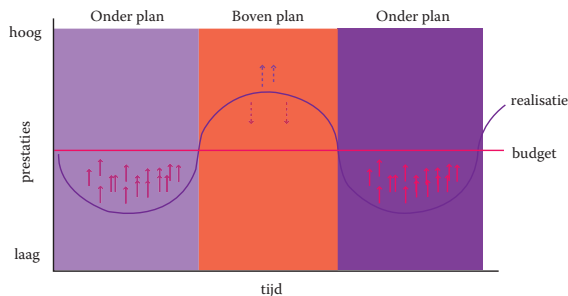
- ~ het management moet geïnteresseerd zijn aan de strategische prioriteiten van de organisatie, om in het licht van deze ‘vital few’ te kunnen bijsturen;
- ~ de organisatie heeft een cultuur die stimuleert tot en een methode om te komen tot een diepe analyse van de oorzaken van de afwijkende prestaties;
- ~ het management heeft de bereidheid om interactief, zowel verticaal als horizontaal, veel informatie te delen en te overleggen over de wenselijkheid van geïdentificeerde bijsturingmaatregelen.

Een belangrijk verschil met scenario budgeting is dat in het geval van scenario budgeting vooraf wordt nagedacht over afwijkende omstandigheden en inzetbare scenario’s, terwijl dit bij continuous budgeting op het moment van het optreden van de afwijking gebeurt.

Frow e.a. (2010) en Van der Stede (2009) betogen verder allebei dat het vaak toegepaste ‘management by exception’ kan leiden tot verkeerde prikkels. Frow e.a. (2010) geven aan dat ‘error based control’ leidt tot suboptimalisatie doordat te snel en geïsoleerd wordt bijgestuurd als afdelingen niet aan hun prestatienormen voldoen. Volgens Van der Stede (2009) reageert het management typisch te heftig op slechtere prestaties en te afwachtend op goede. In figuur 2 wordt dit gedrag geïllustreerd door de dikte van de pijlen.

De uitdaging voor het management zit erin om het juiste bijsturinggedrag in tijden van performance onder plan maar ook in periodes van prestaties boven plan te bepalen. De vraag is of in alle situaties de prestaties en de relatieve hoogte van deze prestaties

‘De belofde zekerheid van een op COSO gebaseerd ERM-systeem is op zijn slechtst volledig illusionair’

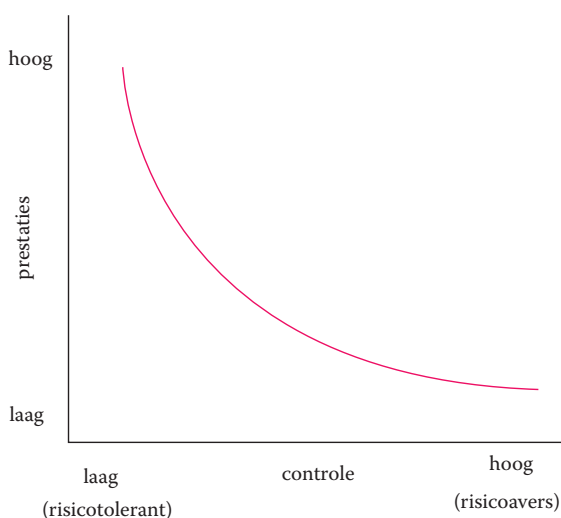


Figuur 2. De prikkels van ‘management by exception’ (vrij naar Van der Stede, 2009)

te gegeven de omstandigheden de aandacht krijgen die ze verdienen.

Krijgen de prestaties de aandacht die ze verdienen?

Het is heel goed mogelijk dat in goede tijden, met prestaties ver boven plan, niet het maximale rendement wordt bereikt en dat in slechte tijden, met prestaties onder plan, juist maximaal wordt gepresteerd, onder de gegeven omstandigheden. We hebben hierboven gezien dat dit kan komen doordat de businessassumpties die onder het plan liggen intussen zijn veranderd. Van der Stede (2009) geeft nog een reden, namelijk dat managers geneigd zijn om weinig controle op prestaties op of boven norm te richten en onevenredig veel op prestaties die de norm niet halen. Met andere woorden: er bestaat een inverse relatie tussen performance enerzijds en controle, zorgvuldigheid en aandacht anderzijds. In



Figuur 3. Inverse relatie tussen performance en controle (vrij naar Van der Stede, 2009)

figuur 3 is dit verband grafisch weergegeven.

In risicomanagementtermen betekent beperkte controle in een periode van groei dat het management een hoge risicotolerantie heeft. Een overmaat aan controle bij slechte prestaties leidt tot risicomijdend gedrag. Van der Stede (2009) pleit voor inzicht in de logica van het hierboven beschreven gedrag. Het management moet zich bewust zijn van de risico's die het loopt en de kansen die er liggen in goede en slechte tijden. Dit risicobewustzijn mag zich niet vertalen in uitschieters naar risicooversiteit in periodes van slechte resultaten en grote risicotolerantie in periodes van groei (Van der Stede, 2009, p. 26).

Kritiek op ERM

Dit sluit aan op de fundamentele kritiek die Power (2009) heeft op het ontwerp en gebruik van onder andere ‘risk appetite’ in de hedendaagse systemen voor risicomanagement: *‘ERM zal door de verkeerde onderliggende ontwerpprincipes niet snel de verwachtingen inlossen’* (naar Power, 2009, p. 850).

Power (2009) staat kritisch ten opzichte van de implementaties van Enterprise Risk Management (ERM). Hij stelt dat de belofde zekerheid van een op COSO gebaseerd ERM-systeem op zijn best beperkt is tot een klein aantal ‘states of the world’ en op zijn slechtst volledig illusionair is. Hij had liever gezien dat er meer was geleerd van het risicomanagement dat al decennia bestaat in de ‘reliability seeking’ organisaties zoals het Business Continuity Management (Power, 2009, p. 849).

De interesse voor ERM is sterk gegroeid de afgelopen 15 jaar (Arena e.a., 2010, p. 659). Dit is voor een belangrijk deel te wijten aan het feit dat alle organisaties die aan verschillende (nationale) corporate governance codes moeten voldoen een vorm van risicomanagement moeten implementeren. Een veel gebruikt raamwerk voor risicomanagement is

‘Veel risicomanagementmechanismen dragen weinig bij tot het echt beheersen van risico’s’

het onder controllers goed bekende COSO. COSO is een verzameling van vakorganisaties van accountants, auditors en financiële mensen die de uitkomsten van de Treadway Commissie hebben getracht te vertalen naar richtlijnen voor interne controle en later risicomanagement (COSO, 2004). De Treadway Commissie was in de jaren tachtig in het leven geroepen om de financiële schandalen van die tijd in de Verenigde Staten te onderzoeken (Power, 2009, p. 849). Power (2009, p. 850) stelt dat het gegeven dat de richtlijnen afstammen van mensen die geloven in de ‘logic of the auditability’ automatisch stuurt richting een bureaucratisch systeem van risicomanagement dat georiënteerd is op een geüniformeerde regelkring van risico-inventarisatie, beheersmaatregelen en monitoring gericht op de ‘organisatie als een eiland’. Dit terwijl het ERM eigenlijk gericht zou moeten zijn op het kritisch beschouwen van alternatieve toekomstscenario’s die nodig zijn voor de continuïteit van de organisatie op de lange termijn (Power, 2009, p. 852). Dit lijkt op een langetermijnvariant van scenario budgeting. Volgens Power (2009, p. 852) zou dit goed kunnen in de vorm van een scenario analyse workshop waarbij deelnemers vanuit verschillende disciplines gezamenlijk de mogelijke wegen van potentiële beslissingen of gebeurtenissen analyseren.

Verder stelt Power (2009) dat de manier waarop in het COSO-ontwerp naar een organisatiebrede, meetbare risicoacceptatiegraad wordt gezocht haaks staat op de huidige inzichten over organisatieontwikkeling. Hieruit blijkt dat organisaties ver afstaan van de uniforme eenheden waarvoor ze onder COSO-risicomanagement worden aangezien. Risicoacceptatie is een proces waarin de waarden en het gedrag van mensen, dat wordt ingegeven door de specifieke situatie waarin zij verkeren, centraal staan (Power, 2009, p. 851). Ook deze conclusie lijkt veel overeenkomsten te hebben met de eerdere conclusies op basis van Van der Stede om risicobewustzijn goed af te stemmen op de situatie.

Integratie tussen risicomanagement en budgettering

Arena e.a. (2010) zijn met behulp van drie casestudies op zoek gegaan naar de verschillende manieren waarop ERM zich in de praktijk ontwikkelt. Hun veronderstelling is dat ondanks het feit dat er een standaardraamwerk wordt toegepast (bijvoorbeeld het COSO-raamwerk), de implementatie elke keer weer tot een heel andere vorm van risicomanagement leidt door de specifieke organisatorische dynamiek die bedrijven kenmerkt.

De motivatie waarom risicomanagement wordt geïmplementeerd is van grote invloed op het belang en de urgentie die er (later) binnen de organisatie aan worden gegeven (Arena e.a., 2010). In sommige bedrijven werd risicomanagement gestart als corporate governance verplichting en gedreven vanuit het doel om compliant te zijn met de Corporate Governance code. Dit leidde er in de door Arena e.a. onderzochte gevallen toe dat het lijnmanagement deze vorm van risicomanagement niet van belang achtte voor de bedrijfsvoering en de toepassing ervan een lage urgentie toekende. Dit in tegenstelling tot de bedrijven waar risicomanagement vanaf het begin van de implementatie werd gepositioneerd als geïntegreerd onderdeel van bedrijfsvoering, en reguliere besluitvorming om de economische waarde van de onderneming te verhogen (Arena e.a., 2010).

In de cases tonen Arena e.a. (2010) aan dat de betrokken managers en specialisten van grote invloed zijn op de succesvolle toepassing van risicomanagement mede door de mate waarin zij verbinding leggen tussen risicomanagementuitkomsten met operationele planning en besturingsprocessen. Arena e.a. (2010) beschrijven dat in twee van de drie cases er in het planningproces een vorm van scenarioanalyse plaatsvindt op basis van een risicoanalyse. Opvallend is dat deze risicoanalyse geheel los stond van het formele risicomanagementproces, dat het management en de planners als pure complianceactiviteit bestempelden.

Tot slot blijkt uit het onderzoek van Arena e.a. (2010) dat de methode waarmee de impact van risico’s wordt bepaald erg belangrijk is in de ontwikkeling van ERM binnen een organisatie. Arena e.a. (2010, p. 672) laten zien dat de relevantie van het risicomanagement voor de bedrijfsleiding sterk positief werd beïnvloed doordat de impact van risico’s werd gerelateerd aan de winstprognoses van de onderneming. Dit lijkt ook een nadrukkelijke voor-

waarde om risico's te kunnen gebruiken als drivers van budgetscenario's.

Een partnership tussen prestaties, risico's en control

De economische crisis zet grote druk op het functioneren van onze management control systemen en budgetten worden continu verworpen en bijgesteld (Hopwood, 2009, p. 799). Het wordt ook steeds duidelijker dat veel risicomangementmechanismen weinig bijdragen tot het echt beheersen van risico's. Volgens Hopwood (2009, p. 798) wordt dit mede veroorzaakt doordat accountants, auditors en adviseurs maar weinig snappen van het 'real time' managen van onzekerheid. Gedreven door eigen winstbejag stimuleren zij tot bureaucratische systemen van risicomangement die slecht geïntegreerd zijn in de bedrijfsvoering. Hopwood (2009) bevestigt hiermee de problematiek die centraal staat in dit artikel. Uit de bevindingen in de studies van Van der Stede en Palermo (2010), Van der Stede (2009), Power (2009), Arena e.a. (2010) en Frow e.a. (2010) blijkt echter dat er oplossingen beschikbaar zijn.

Zowel Van der Stede en Palermo (2010) als Frow e.a. (2009) komen met alternatieve methoden voor traditionele budgettering. Centraal in deze methoden staan het interactieve gebruik van informatie over strategische prioriteiten, drivers en risico's op basis waarvan budgetwaarden op een verstandige manier kunnen worden bijgesteld met als mogelijk resultaat betere managementinformatie, een verbeterd risicobewustzijn van de organisatie en meer gemotiveerd personeel. Met de voorgestelde methoden van scenario en continuous budgeting wordt het instrumenteel bijsturen op afwijkingen van realisatie versus plan vervangen door diepe analyse van de werkelijke onderliggende problemen. Op basis hiervan wordt eventueel besloten om het budget te veranderen.

Power (2009) sluit aan met aanbevelingen om informatie over risico's te betrekken bij het planningproces en vooral ook door risicobewustzijn veel meer als een proces te gaan benaderen dan als een vaststaande risicoacceptatiegraad die onder alle omstandigheden voor de gehele organisatie van toepassing is. Arena e.a. (2010) benadrukken dat het managen van risico's succesvoller wordt als er een intrinsieke motivatie bestaat vanuit de bedrijfsvoering en als de impact van risico's wordt gerelateerd aan de prestaties van de organisatie.

Tevens hechten zij even als Frow e.a. (2010) veel belang aan de positieve rol die betrokken specialisten en managers kunnen spelen bij de inbedding van controlsystemen.

Deze gecombineerde inzichten lijken te suggereren dat een vergaand partnership tussen ERM, budgettering en andere controlsystemen veel toegevoegde waarde biedt voor de informatievoorziening ten behoeve van de sturing en beheersing van organisaties in perioden van onzekerheid. Dit partnership borgt dat prestaties en risico's de aandacht krijgen die ze verdienen.

Noot

1 De literatuurreview betref de jaargangen 2009, 2010 en 2011 van de tijdschriften: *Accounting, Organizations and Society*; *The Accounting Review*; *Journal of Accounting and Economics*; *Journal of Accounting Research* en *ABACUS*. Alleen AOS bevatte deze periode artikelen over risico- en performance management.

Literatuur

- ~ Arena, M., M. Arnaboldi en G. Azzone, The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, 2010, pp. 659-675.
- ~ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, AICPA, (www.coso.org), 2004.
- ~ Frow N., D. Marginson en S. Ogden, Continuous budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, 2010, pp. 444-461.
- ~ Hopwood, A.G., The economic crisis and accounting: Implications for the research community, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, 2009, pp. 797-802.
- ~ Power, M., The Risk Management of Nothing, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, 2009, pp. 849-855.
- ~ Van der Stede, W.A. en T. Palermo, *Scenario Budgeting: Integrating Risk and Performance*, Finance & Management, London, 2010.
- ~ Van der Stede, W.A., *Enterprise governance: Risk and Performance Management through the Business Cycle*, CMA Management, London, 2009.

Drs. Dimitri Kruik RC is directeur inkoop, conditionering en innovatie van ProRail. Tot september 2011 was hij concern controller van ProRail. Hij is als docent en onderzoeker verbonden aan de Erasmus School of Accounting and Assurance.