

## Verslag PE-cursus 'Management Control' d.d. donderdag 26 november 2009

Meten is weten is vaak het motto van controllers. Wie de cijfers goed controleert, houdt grip op grijpgrage managers. Veel accountants maken daarom dankbaar gebruik van wetenschappelijke theorieën als meetinstrument. Maar daarmee is het getal oppermachtig geworden, vindt prof.dr. Ed Vosselman. Hij pleitte voor een innigere samenwerking tussen theorie en praktijk van control. Vertrouwen speelt daarbij een sleutelrol. Drs. Julian van der Meijden, controller bij KPN, vertelde over de praktijk van free cashflow en de lastige balans tussen streng controleren en innig samenwerken met managers en marketeers.

Vosselman is niet tegen meten. Integendeel. Wel vindt hij dat het getal te machtig is geworden in de controlpraktijk. "Veel machtiger dan de meeste accountants denken. Zodra er getallen bij control komen kijken, denken veel mensen dat het objectief is. Het getal is dus heel diep in organisaties gepenetreerd." Alles moet volgens het boekje, stelt Vosselman. Budgets en targets zijn dwingend. Managers moeten goed in de gaten worden gehouden. "Ik ben misschien een naïef mens, maar ik zoek eerst naar problemen en dan pas naar oplossingen. Ik heb pas behoefte aan control als er problemen zijn. Toch is het bij control vaak net andersom. Heel veel bedrijven hebben helemaal geen grote problemen en toch is het meetinstrument krachtig en machtig."

Vosselman analyseerde tijdens de PE-cursus waarom het controlmeetinstrument zo machtig is geworden. "De activiteiten op de werkvloer moeten op elkaar worden afgestemd. Daarvoor is een goede planning nodig en die wordt achteraf gemeten. Managers zijn niet uit zichzelf gemotiveerd om het beste te doen voor het bedrijf, dus dat moet je ook in de gaten houden. Gedragsrisico's moeten eveneens aan banden worden gelegd."

De theorie van prof. Jensen leek in 1976 uitkomst te bieden. Hij bedacht de agentschaptheorie. In een private onderneming willen aandeelhouders zoveel mogelijk rendement uit de onderneming krijgen. De managers moesten daarvoor zorgen. "Het grote probleem was dat aandeelhouders risico neutraal waren en managers risico avers.. De managers moesten beloond worden om ze goed te laten werken."

Dat zorgde wel voor meer gedragsrisico's, maar daar had Jensen in zijn theorie rekening mee gehouden. "De manager moest in de gaten worden gehouden. Bij risicovolle handelingen had de manager voortaan een handtekening van bovenaf nodig, en de manager kreeg een beloning als hij of zij het goed deed. Het moest alle problemen oplossen."

Veel controllers waren enthousiast over deze agentschaptheorie van Jensen en brachten het al snel in praktijk. Het werd geen hype die snel overwaaide. Jarenlang is de theorie de praktijk geweest. In 2003 schreef Jensen een nieuw artikel. "Daarin schreef hij dat het leuk was dat zoveel collega-wetenschappers al die tijd naar hem verwezen, maar dat hij liever iets nieuws wilde horen. Want hij vond dat hij zich misschien wel wat verkeken had. Met behulp van de agentschaptheorie hadden managers ook leren liegen. De oplossing van het probleem werd een heel nieuw probleem."

De opportunistische manager was er mee geboren. Vosselman vergelijkt het opportunistische managersgedrag met bloeddonaties in de Verenigde Staten. "Amerikanen krijgen geld als ze bloed doneren. In Nederland krijg je koffie met een koekje. Amerikanen vertellen tijdens het bloeddoneren niet als ze een ernstige ziekte onder de leden hebben. Datzelfde geldt voor managers: de gelegenheid maakt de dief."

Die nieuwe problemen zijn op drie verschillende manieren te tackelen: met behulp van bureaucratie, door de markt als controlmechanisme te gebruiken of door een sociaal mechanisme, de zogenaamde zachte hand. Vosselman pleit voor de laatste variant. “Zacht betekent helemaal niet zwak. Bij een kinderdagverblijf waarbij ouders te laat hun kinderen ophaalden, hadden straffen een averechts effect. Ouders calculeerden de boete al in en kwamen hun kinderen altijd te laat afhalen. Pas toen er een appel werd gedaan op hun normen en waarden, kwamen ze wel op tijd. In deze tijd is de harde hand populair, maar je kunt met de zachte hand soms veel meer bereiken. Pieter van Vollenhoven was bang dat zijn onderzoek naar het gecrashte Turkse vliegtuig in gevaar kwam als hij de zwarte doos van het toestel aan justitie gaf. Hij wilde eerste de onderzoeksresultaten weten. Als je alleen maar bezig bent met straffen en afrekenen, kom je er niet altijd achter wat er aan de hand is. En daardoor heeft straffen soms minder effect.”

Julian van der Meijden, controller bij KPN, sprak over het in balans houden van strenge controles en innige samenwerking met managers en marketingpersoneel. Free cashflow is erg belangrijk binnen het telecombedrijf en daarom moet Van der Meijden samen met zijn collega's goed in de gaten houden wat er in de bedrijfskassa zit en waar geld aan wordt besteed. “Je moet heel scherp blijven en snel kunnen reageren. We kijken heel kritisch waar het geld aan wordt uitgegeven. Iemand kan nog zo'n goede marketingactie hebben bedacht, maar het moet wel het nodige effect hebben.” Iedere week wordt geanalyseerd hoeveel klanten het bedrijf nog heeft en hoeveel winst die klant oplevert, hoe groot het marktaandeel is, maar ook hoe tevreden klanten over het product zijn.”

“Maar zijn jullie nu disciplinerende controleurs of is jullie controlafdeling meer gericht op een sociaal gemeenschappelijk doel?”, vraagt Vosselman aan Van der Meijden. “Als een manager meer kosten maakt dan de bedoeling is, dan disciplineren we. Maar als er problemen zijn die meteen opgelost moeten worden, zoals bij een grote storing in het telefoonnetwerk, dan zijn we er niet mee bezig of we nu de handlanger van de manager zijn of de waakhond. Dan moet er eerst iets worden opgelost. En de volgende dag, na 48 uur dienst staat zo'n harde werker in spijkerbroek en ongeschoren over zijn werk te vertellen tijdens een startersdag. Als het erop aankomt, hebben we allemaal een groot, groen KPN-hart.”

Deelnemers waren erg enthousiast over de PE-cursus. “Ik vond het interessant om te horen dat de oude controltheorie niet meer voldoet”, zegt een net afgestudeerde student. “Misschien moeten de mensen uit de praktijk maar eens met nieuwe theorieën komen. Wie weet lukt het mij ook wel. Maar vast niet eerder dan als ik oud en grijs ben en genoeg ervaring op zak heb.” Het verhaal van Van der Meijden sprak hem ook erg aan. “Het is lastig om in een bedrijf te werken waarbij free cashflow zo'n grote rol speelt. Ik vond het interessant om te horen hoe ze er voor proberen te zorgen dat alle KPN-medewerkers dezelfde kant op gaan.” Een andere controller vond vooral het eerste gedeelte van de cursus interessant. “Maar dat komt door het bedrijf waarvoor ik werk. Bij Jeugdzorg hebben ze een hekel aan alles wat met getallen te maken heeft. Free cashflow is bij ons niet zo belangrijk. Vertrouwen daarentegen wel. Ik wil graag met behulp van vertrouwen mijn controls bij Jeugdzorg doen, en het verhaal van Vosselman vond ik daarom erg inspirerend.”