



## MANAGEMENT CONTROL

# Balanceren tussen basis op orde en innovatie

Welk management control systeem past in een organisatie waar u wilt innoveren en daarvoor vanzelfsprekend de basis op orde moet hebben?

Door Maurice Franssen, Michelle Arets, Eddy Vaassen en Rens van Loon

## IN HET RECENT GEPUBLICEEERDE BOEK

*Management control: dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie* staat een nieuwe visie op management control centraal. Het boek laat zien dat er diverse management control systemen naast elkaar kunnen bestaan, om eenvoudige doelstellingen te beheersen (de basis op orde) en meer gecompliceerde, complexe doelstellingen, zoals innovatie van de organisatie, in goede banen te leiden. Innovatie vraagt om ontdekking, verandering, flexibiliteit en creativiteit en is primair gericht op de lange termijn. Door de grote mate van onzekerheid is de output minder voorspelbaar. Innovatie betekent risico's nemen. U weet vooraf niet wat de uitkomsten zijn, maar u wilt altijd graag iets nieuws neerzetten. En bovenal iets onverwachts. Omdat u daarmee bereikt dat u uw concurrentie een stap voor bent.

Als u de basis op orde wilt hebben, wilt u niet verrast worden en zou u het liefst de uitkomsten en het gedrag volledig voorspellen en beheersen. De basis op orde vraagt om efficiency, strakke procedures en regels en is veelal gericht op het behalen van resultaten op de korte termijn. Output lijkt voorspelbaar door routines en regels. De basis op orde betekent feitelijk het beheersen van de dagelijkse gang van zaken voor de primaire en ondersteunende activiteiten.

### Effectief blijven

De maatschappij, markten en organisaties vernieuwen zichzelf continu. Mensen moeten dus ook veranderen. Een management control systeem dat dient ter ondersteuning van het realiseren van de strategische doelstellingen en vooral om het gedrag van mensen in organisaties in de juiste richting te sturen moet daarom in dezelfde mate flexibiliseren en innoveren om effectief te blijven.

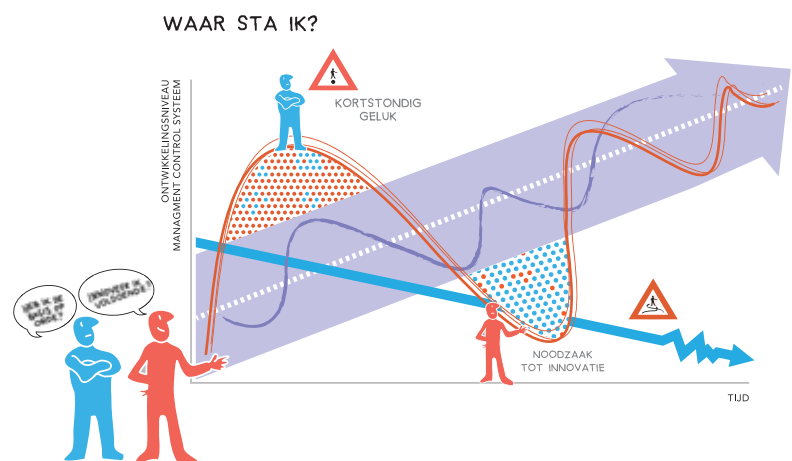
Management control is het beïnvloeden van het gedrag van mensen, zodat door het toepassen van de juiste methoden en technieken, binnen de gewenste periode de doelstellingen van de organisatie in continuïteit worden gerealiseerd (Franssen & Arets, 2015). Een organisatie met veel ondernemerschap, creativiteit en innovatie ziet haar organisatiedoelstellingen niet in een rechte lijn in de loop van de tijd gerealiseerd. Het klassieke voorbeeld is hier dat van Minnesota Mining and Manufacturing (ofwel 3M) Corporation. Richard P. Carlton (voormalig CEO van 3M gaf in 1950 als reactie op een kritische vraag aan: 'Our company has, indeed, stumbled onto some of its new products. But never forget that you can only stumble if you're moving.' Hij wilde daarmee aangeven dat u alleen maar kunt innoveren

en daarin succesvol zijn als u de durf hebt om veel uit te proberen en u accepteert dat het vaak mis kan gaan. Daardoor zijn er ups en downs, afhankelijk van het succes en de implementatie van ideeën. De hoogte van de ups en downs is enerzijds afhankelijk van het ondernemerschap en de risicobereidheid van de ondernemer en anderzijds van de risicoacceptatie van de diverse stakeholders. Als de uitslagen te groot en te weinig voorspelbaar dreigen te worden, moet de organisatie beheersingsmaatregelen (controls) treffen. Daardoor komen de uitslagen in een bepaalde bandbreedte terecht. Als alleen maar sprake is van controls (zonder innovatie), is de kans groot dat de organisatie haar doelstellingen niet of in mindere mate bereikt of staat in ieder geval de continuïteit van de realisatie onder druk.

### Goed evenwicht

De kunst is om een goed evenwicht te vinden tussen de controls en de innovatievrijheid in de organisatie. Als de organisatie binnen deze bandbreedte blijft, noemen we dit de happy flow of management control. De organisatie kan dan ook in continuïteit goede prestaties leveren.

In figuur 1 is duidelijk te zien dat de rode lijn, die het ondernemerschap weergeeft, zonder nadere maatregelen tot een out of control toestand leidt waarbij pieken (kortstondig geluk) en dalen (noodzaak tot innovatie) elkaar op onvoorspelbare wijze afwisselen. Tevens laat de figuur zien dat de blauwe lijn, die het zonder enige aandacht voor ondernemerschap treffen van beheersingsmaatregelen weergeeft, eveneens leidt tot een out of control toestand. Echter, nu niet vanwege de onvoorspelbaarheid van succes en falen, maar vanwege



Figuur 1: Het balanceren tussen innovatie en de basis op orde hebben

het niet creëren van de juiste voorwaarden voor succes. Daardoor resteert nog slechts een dalende lijn van falend ondernemerschap. Een mooi voorbeeld van een bedrijf dat is doorgeslagen op de weg van ongecontroleerd ondernemerschap en daardoor failliet is gegaan is het Belgische spraaktechnologiebedrijf Lernout & Hauspie. De aanvankelijke gedrevenheid van de oprichters sloeg om in een roekeloos manipuleren van de cijfers toen bleek dat beloftes aan de kapitaalmarkt niet konden worden waargemaakt. Een voorbeeld van een bedrijf dat is doorgeslagen op de weg van beheersing zonder aandacht voor innovatie en daardoor in ernstige continuïteitsproblemen is gekomen, is V&D. Het doorgaan op dezelfde vertrouwde weg is heel lang goed gegaan bij deze winkelketen, maar in een tijd waarin het internet een nieuwe, virtuele wereld heeft gecreëerd had het bedrijf het lef moeten hebben af te wijken van geijkte paden.

In de ideale situatie komt de organisatie in een happy flow waarin ongebreideld ondernemerschap wordt gedempt door gepaste beheersingsmaatregelen en waarin een overdaad aan beheersingsmaatregelen wordt gedempt door ondernemerschap. Als managers zich voortdurend afvragen of ze niet doorslaan in ondernemerschap dan wel in de behoefte aan beheersing is de

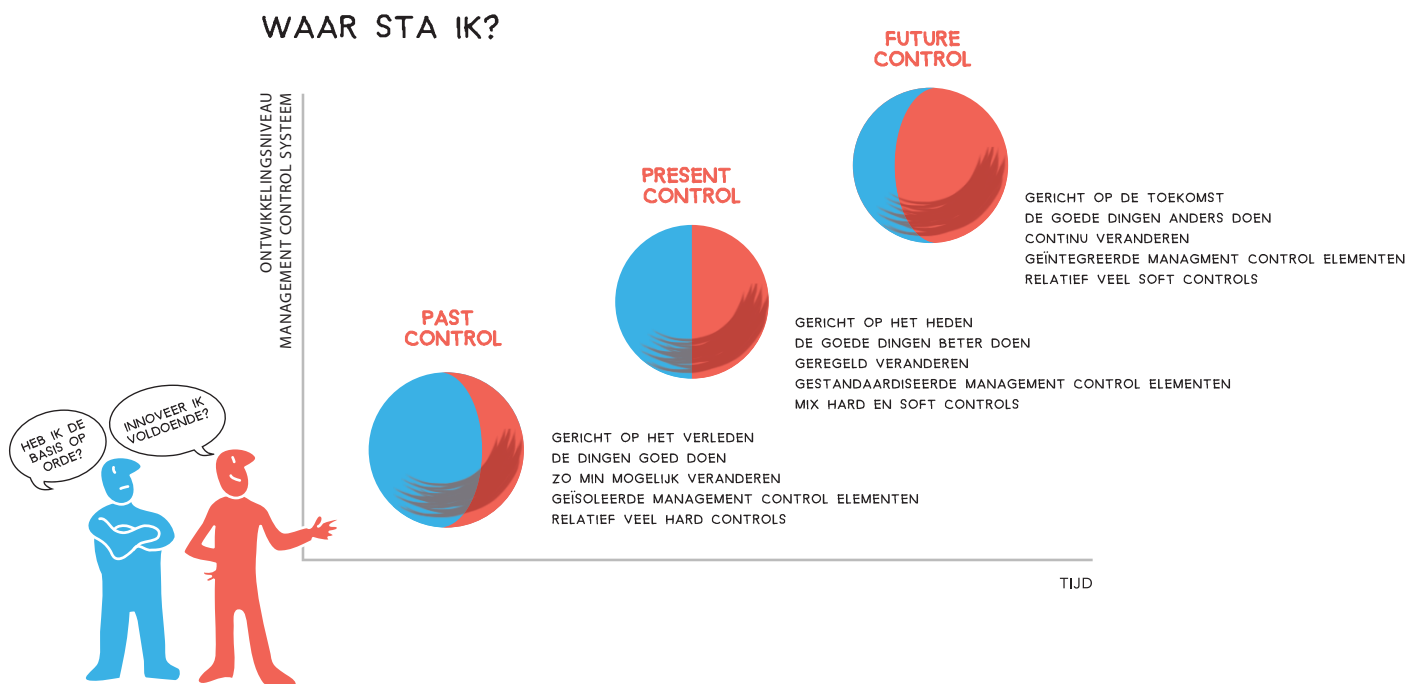
weg naar boven gevonden. De organisatie komt dan in de situatie die door de paarse lijn wordt weergegeven.

### Maturiteitsmodel

Een belangrijke uitdaging in het vakgebied management control is om het gat te dichten tussen enerzijds de ambities en de verwachtingen van de organisatie als systeem en anderzijds het daadwerkelijk gedrag van de mensen in de organisatie. In onze visie wordt het management control systeem krachtiger als een integrale benadering plaatsvindt vanuit drie invalshoeken:

1. vergroten van het analyserend vermogen (instrument, techniek);
2. vergroten van het verandervermogen (menselijk aspect, gedrag);
3. vergroten van het transformatievermogen (wanneer, proces en snelheid).

Een effectieve balans tussen analyse, verandering en transformatie is te creëren door samenhang aan te brengen in de interventies en maatregelen in een organisatie of proces en daarbij de instrumentele kant en de menskant van de organisatie met elkaar te verbinden. Managers in organisaties gebruiken bijvoorbeeld diverse methoden en technieken om hun analyserend ver-



Figuur 2: Het maturiteitsmodel van management control

mogen te vergroten. Daarbij kunnen ze kiezen uit een groot scala aan instrumenten, waaronder: planning, budgettering en forecasting, procesmanagement, risicomangement en data-analyse. In hoeverre deze instrumenten bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen is niet alleen afhankelijk van welk instrument wordt gekozen, maar vooral ook van het daarmee bereiken van het gewenste gedrag. Het beïnvloeden van gedrag en het vergroten van het verandervermogen van een organisatie, in bijvoorbeeld een strategisch verandertraject, kunnen natuurlijk weer worden ondersteund door methoden en technieken. Het maturiteitsmodel dat in het boek centraal staat (figuur 2) gaat uit van drie fasen van maturiteit.

### 1. Past control

Het management control systeem is gericht op het verleden. In de beginfase van past control is de basis nog niet op orde. De organisatie is bezig met het wegwerken van achterstanden en de tussentijdse informatie is niet betrouwbaar. De belangrijkste beheersingsdoelstelling is efficiency (de dingen goed doen). Het verandervermogen van organisaties die in de fase van past control zitten, is beperkt. Het management control systeem bestaat uit losse elementen die niet met elkaar verbonden zijn, alsmede sterk gericht op de verantwoording via de planning- en controlcyclus. In het management control systeem maken we veel gebruik van hard controls en de inzet van soft controls is beperkt.

### 2. Present control

De inrichting van het management control systeem is gericht op het heden. De basis is op orde en de aangeleverde informatie is voldoende betrouwbaar. De belangrijkste beheersingsdoelstelling is gericht op effectiviteit (de goede dingen beter doen). Voor de mensen is duidelijk wat van hen wordt verwacht. Het verandervermogen van organisaties in deze fase is gemiddeld. Het management control systeem bestaat uit diverse gestandaardiseerde management control elementen, maar deze zijn onvoldoende met elkaar verbonden. In vergelijking tot past control wordt in de fase van present control meer gebruik gemaakt van soft controls. De nadruk ligt niet meer op verantwoording, maar op sturing, om de afgesproken doelstellingen daadwerkelijk te realiseren.

### 3. Future control

Het management control systeem is gericht op het in goede banen leiden van de toekomst. De belangrijkste beheersingsdoelstelling is om de goede dingen in de toekomst anders te doen. Doordat de mensen in de or-

## HET BOEK BESTELLEN?

Het boek *Management control: dynamisch balanceren tussen basis op orde en innovatie* is verkrijgbaar via [www.vakmedianetshop.nl](http://www.vakmedianetshop.nl)



ganisatie continu bezig zijn met veranderen en verbeteren, is het verandervermogen groot. Daarnaast zorgt de organisatie er ook voor, dat de basis op orde is en blijft. De diverse management control elementen zijn onderling geïntegreerd. In het management control systeem wordt veel gebruik gemaakt van soft controls en is de inzet van hard controls beperkt, waardoor de mensen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. De nadruk ligt naast sturing, primair op het continu verbeteren.

Gebrek aan past en present control kan leiden tot crises die geld kosten en afleiden. Gebrek aan future control ondermijnt de continuïteit. Een adequaat niveau van past en present control zorgt ervoor dat we voldoende middelen vrij kunnen maken voor innovatie. Bij het hoogste niveau van control bereikt u zowel past, present als future control zodat de organisatie in continuïteit haar doelstellingen realiseert. Dat vereist dus een management control systeem met verschillende accenten en evenwichten om de verschillende doelstellingen van de organisatie effectief te beheersen of de vernieuwing in goede banen te leiden. Het gepresenteerde model vindt in het boek toepassing in een aantal tijdloze en relevante thema's, zoals managementinformatie, risicomangement, leiderschap, strategische gedragsverandering, soft controls en financiële transformatie. ✕

Maurice Franssen is partner bij Deloitte consulting en expert op het vakgebied management control.

Michelle Arets is als manager verbonden aan Deloitte Consulting.

Eddy Vaassen is hoogleraar accountancy aan Tilburg University en directeur vaktechniek bij Baker Tilly Berk.

Rens van Loon is hoogleraar dialogical Leadership aan de School of Humanities (Tilburg University) en director organization and change (Deloitte Consulting Nederland).