

Lessen uit de crisis voor de controller

MEEST PRAKTISCHE IS EEN GOEDE THEORIE

Hoe moeten controllers omgaan met de hoge mate van onzekerheid tijdens een crisis? Werkt ons traditionele planning & control instrumentarium nog wel? Waarom heeft het hanteren van COSO Enterprise Risk Management niet de zekerheid geboden die we ervan verwachten? En wat hadden controllers kunnen doen om de impact van de crisis voor onze organisatie te beperken? Slechts enkele vragen die aangeven dat de huidige economische crisis laat zien dat structureel wetenschappelijk onderzoek nodig is naar de functie van controller en de daarvoor benodigde competenties. Dit onderzoek staat centraal in de nieuwe leerstoel voor Controlling aan de Open Universiteit Nederland.

DOOR ARCO VAN DE VEN

Een Chinees gezegde luidt: we leven in interessante tijden. We bevinden ons in de grootste crisis sinds de jaren dertig van de vorige eeuw. Bedrijven waarvan slechts weinigen hadden gedacht dat de continuïteit in gevaar kon komen, moesten door centrale overheden worden gered. De teruglopende economie en de noodzakelijke overheidssteun en investeringen leiden ertoe dat overheden voor de grootste bezuinigingsopgave ooit staan. In Duitsland 80 miljard euro, Frankrijk 45 miljard, in Nederland wordt een bedrag van 30 miljard genoemd. Bedrijven, overheden, de gehele wereld was en wellicht is 'out of control'.

Oorzaken van de crisis

Er zijn vele boeken, artikelen en columns geschreven over de economische oorzaken van de crisis. Oorzaken die verschillen van het structurele begrotingstekort en de problemen rondom de sub-prime hypotheek van de Verenigde Staten, tot leemten in het financiële systeem waar een hoge mate van systeemrisico bestaat en banken die 'too big to fail' zijn. Naast economische oorzaken wordt in de analyses ook vaak een relatie gelegd naar instrumenten die juist waren bedoeld voor de sturing en beheersing van organisaties. Bijvoorbeeld het bonussysteem, bedoeld voor het motiveren van medewerkers om de strategie van de organisatie te im-

plementeren, wordt nu gepresenteerd als een achterliggende oorzaak van toenemende hebzucht in het bedrijfsleven. Financiële instrumenten die bedacht zijn om risico's te beperken, blijken ineens zelf het grote risico te zijn. En de kwantitatieve modellen waarop risico's bij banken worden bepaald, blijken een minder grote waarde te hebben als het om voorspellingen gaat.

De rol van controlinstrumenten

Zijn controlinstrumenten nu een oorzaak van de crisis of bieden zij juist een mogelijke oplossing? Het begrip control, vaak in navolging van de COSO-methodiek ingevuld als het zorgen voor een redelijke zekerheid dat organisaties hun doelstellingen zullen realiseren, had de intentie om vroegtijdig op onzekerheden en risico's, zoals een financiële crisis, in te spelen. Maar het begrip 'in control' krijgt na deze crisis een geheel andere lading. Stond voor de crisis het leveren van voorspelbare resultaten en voorkomen van met name financiële tegenvallers centraal, nu draait het om het overleven van organisaties.

Organisaties waren tijdens de crisis niet in control. De grip was weg, de regelgeving bood onvoldoende soulaas en de interne controle en risicobeheersingssystemen hielden geen rekening met het ineensstorten van het financiële systeem.

Zijn de beheersingssystemen en controllers dan tekortgeschoten? Zijn we de afgelopen jaren dan in slaap gesust en hebben we in organisaties en in de samenleving te weinig aandacht aan de beheersing van organisaties besteed? Dat is mijns inziens zeker niet het geval. Zo zijn er ‘in control statements’ geïntroduceerd. Bij Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven is de Sarbanes-Oxley wet ingevoerd. Het implementeren hiervan heeft gemiddeld 1,7 miljoen dollar gekost. De boekhoudschandalen aan het begin van deze eeuw, zoals Enron en Worldcom, hebben tot aanpassingen in de externe verslaggeving geleid. Jaarrekeningen zijn nog nooit zo dik geweest, met allerlei extra toelichtingen die moeten worden opgenomen. Nieuwe toezichhoudende organen zijn opgericht, zoals de Autoriteit Financiële Markten. Ook is er in het afgelopen decennium regelgeving geïntroduceerd op het gebied van behoorlijk bestuur. Corporate governancecodes, zoals in ons land de code Tabaksblat, in herziene vorm de code Frijns, geven invulling aan hoe goed ondernemingsbestuur er moet uitzien. Ook moeten beursgenoteerde ondernemingen rapporteren of ze deze regels naleven en afwijkingen verklaren. Kortom, vanuit bedrijfseconomisch perspectief is er de laatste jaren een heel scala aan instrumenten ter beschikking gekomen en geïmplementeerd waarmee organisaties in theorie waarde kunnen creëren en risico's kunnen beheersen.

Hoe nu verder

Terugkijkend hebben de ‘in control’ verklaringen niet de redelijke zekerheid geboden die velen in het maatschappelijk verkeer ervan hadden verwacht. De interne risico- en beheersingssystemen hebben de risico's niet of niet voldoende onderkend en de *incentive* systemen hebben niet de juiste prikkels afgegeven. De cruciale vraag is: hoe nu verder? Moeten we de instrumenten verder verfijnen en beter implementeren? Of is er een meer fundamentele herbezinning nodig?

Theorie en praktijk blijken toch vaak afzonderlijke werelden te zijn

Om deze vraag te beantwoorden is het goed om te kijken naar de sector waarin de crisis zich heeft geopenbaard. Het gebruik van moderne controlinstrumenten is bij financiële instellingen zeker niet laag ontwikkeld. In het kader van de Baselrichtlijnen zijn er geavanceerde systemen van risicomanagement, bij prestatie meting wordt rekening gehouden met risico's op basis van methoden zoals RORAC (Return on Risk Adjusted Capital), VaR (Value at Risk). Ook met betrekking tot regelgeving is de financiële sector een van de meest gereguleerde sectoren die er is te vinden. Is het bestaande control-

instrumentarium gewoonweg niet goed genoeg geïmplementeerd? Moeten we meer van hetzelfde, maar dan beter? Gewoon een tandje bijzetten en doorgaan op de ingeslagen weg? Is meer regelgeving, betere interne beheersingssystemen, meer controles en audits of het uitbreiden van verslaggeving werkelijk een uitweg? Ik denk van niet.

Een tegengestelde benadering valt ook waar te nemen. Als variabele beloningen en bonussen de oorzaak zijn, dan moeten we dit verbieden. Te veel regelgeving, dan moeten we de regels afschaffen en overstappen op vertrouwen. Een dergelijke zwart-witbenadering doet geen recht aan de complexiteit van de problematiek en levert ook andere disfunctionele effecten op. Bij zijn aanstelling in 2008 als Lector Corporate Governance gaf Ruud Pruijm in zijn oratie aan dat in de Verenigde Staten in 1994 de belastingaftrek van beursgenoteerde bedrijven van salarissen boven 1 miljoen dollar is verboden. Een maatregel bedacht om de stijging van salarissen van bestuurders te beperken. Maar in de praktijk heeft dit geleid tot het belonen van bestuursleden in de vorm van opties. Dezelfde opties worden nu als een belangrijke oorzaak van de crisis genoemd. En ook nu zien we in onze bankensector een verhoging van de vaste salarissen in ruil voor een beperking van de beloningen. Effect: nu krijgen bestuurders dus ook bij slecht presteren een hogere beloning. Is dit het gewenste resultaat? Wellicht is het structureren van de beloningsstructuur, door het invoeren van een malussysteem – bij mindere prestaties loon terugbetalen – een betere optie. Ook met betrekking tot vertrouwen moeten we uitkijken dat het afschaffen van regels niet resulteert in blind vertrouwen. Onderzoek laat zien dat nieuwe regels de normen en waarden veranderen. We gedragen ons op een bepaalde manier omdat we anders straf krijgen, niet omdat het moreel juist is. Maar met het wegnemen van de regels worden de oude normen en waarden niet in ere hersteld. De vraag is derhalve of het afschaffen van de regels ons gedrag wel zal veranderen.

Nadruk relatie controlling en gedrag

Het bestaande controlinstrumentarium is gebaseerd op impliciete veronderstellingen van menselijk gedrag. Aandacht gaat vooral uit naar de instrumentele kant. Hoe moeten we een balanced scorecard ontwerpen, welke functiescheidingen zijn noodzakelijk en kunnen we financiële instrumenten waarderen? Impliciet wordt verondersteld dat we *econs* (economen) zijn en beslissingen rationeel nemen. We vergelijken de alternatieven en kiezen uiteindelijk het alternatief dat ons het grootste voordeel biedt. In de praktijk komen echter veel *humans* voor en leidt het inzetten van het controlinstrumentarium tot ander gedrag. Er zijn voorbeelden te over van dit gedrag.

~ Het opnemen van scherpe regels over wanneer het toege-

staan is om activa en schulden buiten de balans te mogen plaatsen, leidt zoals bij Enron ertoe dat er *creative compliance* wordt toegepast. De norm wordt toegepast in de structurering van de activiteiten zodanig dat er zoveel mogelijk buiten de balans kan worden geplaatst.

- ~ Een kleine boete voor het te laat komen ophalen van kinderen had bij een kinderopvang in Haifa ook onverwachte gevolgen. In plaats dat er minder ouders te laat kwamen, werd het een economische transactie. Omdat er kon worden betaald voor langere oppas, kwamen er nog meer ouders te laat.
- ~ Het aanstellen van een *Chief Risk Officer* wordt voorgesteld in de code banken. Maar gaat dit nu leiden tot beter risicomanagement? Of leidt dit ertoe dat andere bestuursleden zich nu juist minder verantwoordelijk voelen voor risico's? Er is toch immers iemand die het in zijn portefeuille heeft.
- ~ Al jaren blijkt uit onderzoek dat bij zo'n 65 - 85 procent van de overname waarde wordt vernietigd. Onderzoek van professor Schenk geeft een succes bij financiële instellingen van 35 procent en niet-financiële instellingen van 15 procent aan. Waarom geloven zo veel bestuurders, op basis van mooie financiële prognoses, dan toch dat bij hen de overname synergie-effecten zal bereiken?

Zoals de gedragseconoom Richard Thaler recent (23 juni 2010) aangaf in een artikel in het NRC: 'Ook juiste prikkels leiden tot verkeerde keuzes.' Bij het invoeren of wijzigen van het controlinstrumentarium moet het uiteindelijke effect op het gedrag van medewerkers centraal komen te staan.

Consequenties onderzoek en onderwijs

Wat betekent dit voor wetenschappelijk onderzoek en de relatie van onderzoek met controller-opleidingen en de praktijk? Het onderzoek naar 'best practices' en gebruik en effect van controlinstrumenten in de complexe dagelijkse praktijk is van groot belang en moet een meer centrale plek in het onderzoek krijgen. Verklaring van het gedrag in organisaties bij het adopteren, implementeren, gebruik en het juist niet gebruiken van het instrumentarium kan ons helpen het instrumentarium te verbeteren. Niet alleen inzichten vanuit de economische theorievorming kunnen hierbij behulpzaam zijn, maar ook inzichten uit de sociologie en psychologie.

Naast onderzoek naar controlinstrumenten wordt ook onderzoek naar de functie van de controller steeds belangrijker. De nadruk op het effect van het instrumentarium roept ook de vraag op welke rol de controller hierbij speelt. De Open Universiteit (OU) bijvoorbeeld, heeft een traditie van onderzoek op dit terrein. Zo hebben Bernhard Verstegen en Ivo De Loo in samenwerking met enkele RC-opleidingen onderzoek gedaan of er verschillende groepen controllers in Nederland kunnen worden onderscheiden en wat de bepalende factoren

hiervoor zijn. Karaktereigenschappen zoals de mate waarin een controller extrovert of introvert is en de mate waarin de controller rationeel of creatief is, spelen hierbij een belangrijke rol. Dit type onderzoek zal worden voortgezet en staat centraal in het *Research Center on Accounting and Control Change*, waar het onderzoek van de nieuwe leerstoel 'Managementwetenschappen in het bijzonder Controlling' aan de Open Universiteit is ondergebracht. Noodzakelijk voor het meenemen van de gedragscomponent in de praktijk is het verbeteren en aantrekken van de relatie tussen praktijk, onderzoek en opleiding. In de opleiding tot *Financial Controller* van de OU is de bovenstaande gedachte vorm gegeven door wetenschappelijk onderzoek op dit terrein op te nemen in de modules 'Controlling' en 'Financial Decision Making'. Bovenop dit wetenschappelijk fundament is in samenwerking met diverse hogescholen een praktijkschil ontworpen waarin de relatie tussen theorie en praktijk centraal staat. Daarnaast wordt via een training/coachingstraject de nadruk gelegd op de competenties die de veranderende rol van de controller met zich meebrengt.

We gedragen ons op een bepaalde manier omdat we anders straf krijgen, niet omdat het moreel juist is

Tot slot

Theorie en praktijk blijken toch vaak toch afzonderlijke werelden te zijn. Onderzoeksresultaten vinden maar moeilijk hun weg naar de praktijk en praktijkervaringen leiden maar zelden tot nieuw onderzoek. De crisis maakt ons duidelijk dat bij sturing en beheersing van organisaties ons bedrijfs-economisch instrumentarium niet het beoogde resultaat heeft. We moeten een betere invulling geven aan het adagium: 'het meest praktische is een goede theorie'. Hiervoor is intensivering van de samenwerking tussen onderzoekers, opleiders en controllers in de praktijk noodzakelijk. Ik nodig een ieder van u uit om hieraan mee te doen en verheug me op de toekomstige samenwerking, gedachtewisselingen, debatten en discussies.

Prof. dr. A.C.N. van de Ven RA (arco.vandeven@ou.nl) is hoogleraar 'Managementwetenschappen in het bijzonder Controlling' aan de Open Universiteit. Hij is directeur van de 'Financial Controller en Certified Assistent Controller' opleidingen. Tevens is hij hoogleraar Bestuurlijke Informatievoorziening aan Tias-Nimbas Business School van de Universiteit van Tilburg.