



TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY



College 1: Financieel Management

Collegereeks Strategie en Bedrijfskunde voor HR

Professor Michael Corbey

Utrecht, 15 mei 2024



HR

ACADEMY

The road ahead:

- Even voorstellen.
- Uit welke onderdelen bestaat **de finance functie**? Actuele uitdagingen, ook voor HR?
- **Cash Accounting versus accrual** accounting.
 - Valkuil 1: de *sunk cost fallacy* (met minicase in break-out groepen).
- **Lange termijn financiële planning**: investeringsselectie.
 - Valkuil 2: *accounting myopia*.
 - Valkuil 3: geen *benefit tracking* (post investment monitoring/analysis).
- **Korte termijn financiële planning**: budgetteren.
 - Valkuil 4: *the game of budgeting*.
 - Valkuil 5: *Ethische problemen* (met minicase in break-out groepen).
- **Wrap-up**.

Vijf onderdelen financiële functie (en evenzovele uitdagingen, zie hfdst 18):

- Beheersing van operationele, financiële, en fiscale geldstromen
 - Uitdagingen?
- Management Accounting (interne berichtgeving)
 - Uitdagingen?
- Financial Accounting & Reporting (externe berichtgeving)
 - Uitdagingen?
- Beslissingsondersteuning
 - Uitdagingen?
- Strategische prestatiemeting en management
 - Uitdagingen?



- Corbey, M.H. (2022). Transformatieve impact en duurzaamheid: uitdagingen voor de financiële functie, in: W. Scheepens, et al. (red): Tijd voor transitie, 25 inzichten voor business and society, Haarlem: Mediawerf.

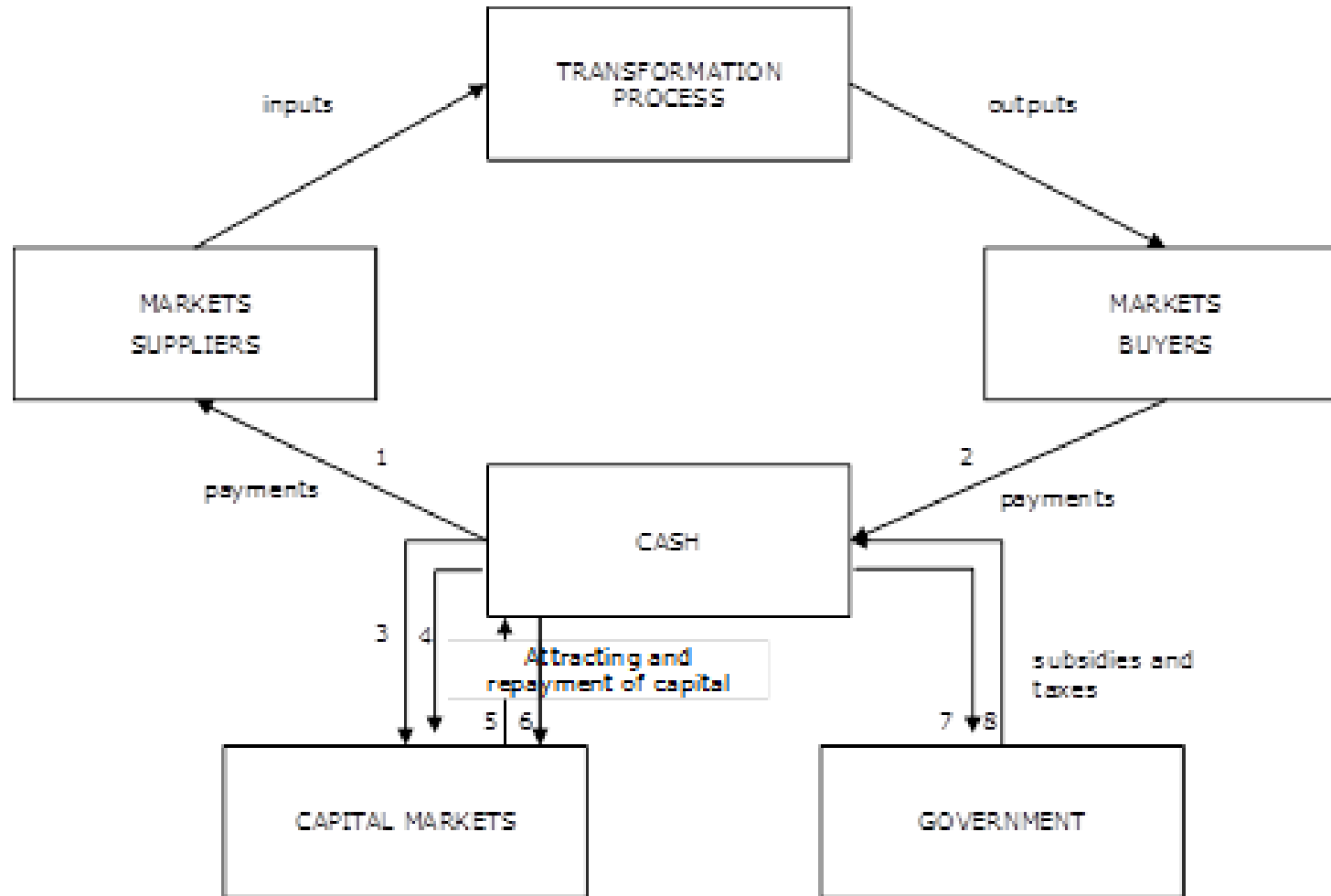
Vijf onderdelen financiële functie (voorbeelden van uitdagingen, zie hfdst 18):

- Beheersing van operationele, financiële, en fiscale geldstromen
 - Pricing, **cost management**, sustainable finance, reputatie (taks)
- Management Accounting (interne berichtgeving)
 - Agile, **myopia**, **interne prestatiemeting**, **benefit tracking**.
- Financial Accounting & Reporting (externe berichtgeving)
 - CSRD, Integrated Reporting (ook voor “niet-beurs genoteerd”)
- Beslissingsondersteuning
 - Social Return on Investment (SROI)
- Strategische prestatiemeting en management
 - Complexer ERM wegens triple bottom line



- Corbey, M.H. (2022). Transformatieve impact en duurzaamheid: uitdagingen voor de financiële functie, in: W. Scheepens, et al. (red): Tijd voor transitie, 25 inzichten voor business and society, Haarlem: Mediawerf.

Cash Conversion Cycle (grafische representatie).



Waarom werkt de accountant op basis van *accruals* i.p.v. *cash*?

- *Cash Accounting* (Kasstelsel) versus *Accrual Accounting*.
- Zie de *Cash Conversion Cycle* (vorige dia):
 - Uitgaven worden omgebouwd tot **kosten** (matching principe, confrontatiebeginsel);
 - Ontvangsten worden omgebouwd tot **opbrengsten** (revenue recognition, realisatieconventie).
 - **Accruals** zijn opbrengsten en kosten (en dus niet altijd hetzelfde als cash (geldstromen)).
- Voorzichtigheidsbeginsel: accountants rekenen zich liever arm dan rijk!
 - Asymmetrische behandeling van winst en verlies.
- Maar:
 - **Cash is King, profit is an opinion.**
 - **Cash is a fact, profit may be a loss.**

Kosten en bedrijfsdrukke (in relatie tot vaste en variabele kosten)

- Het onderscheid tussen variabele en vaste (= constante kosten) wordt van oudsher gerelateerd aan de **bedrijfsdrukke**.
- Als **meer produceren** leidt tot **extra uitgaven** is er sprake van **variabele** kosten.
- Als **meer produceren niet** leidt tot extra uitgaven dan is er sprake van **vaste** kosten.
- Met deze indeling wordt kosteninformatie vaak “aangeleverd” door uw financiële afdeling.

- Het onderscheid vast-variabel kan echter ook gerelateerd worden aan een **beslissing**.
- Dus niet alleen aan de bedrijfsdrukke!
- Er geldt dan dat kosten **variabel** zijn als ze **beïnvloed** worden door de beslissing.
 - **Constance** kosten worden **niet beïnvloed** door de beslissing.

Valkuil 1: De beruchte *Sunk Costs Fallacy*:

- **Vaste** (ofwel constante) kosten zijn **irrelevant** bij **beslissingen**. Weglaten!
- Dit is voor economen duidelijk, maar dit ligt psychologisch heel moeilijk.
- Mensen hebben de neiging de constante kosten (die dus niet meer beïnvloedbaar zijn) toch mee te nemen in de beslissingsafweging.
- Dit is de *Sunk Costs Fallacy*...
- *Relatie naar Big Bath Accounting*.



- Break-out sessie: Incassoproblemen bij het Diagnostisch Centrum.
- Break-out teams, terug om Uur.

Lange termijn financiële planning: investeringsselectie

- De toekomst staat hier centraal (dus geen *sunk costs*).
- We kijken hier uitsluitend vooruit en op basis van cash (dus geen *accruals*).
- Hiertoe is het economisch winstbegrip ontwikkeld. Het is ook wel bekend als de **Netto Contante Waarde (NCW)** (*Net Present Value, NPV*).
- Stap 1: bepaal alle toekomstige operationele geldstromen die met de investering samenhangen en plot ze in de toekomstige tijd (meestal per jaar).
- Stap 2: Disconteer alle toekomstige operationele geldstromen naar moment 0 (= nu) tegen een disconteringsvoet (meestal de WACC).
- Stap 3. Verminder dit bedrag met de initiële investering en men heeft de NCW.

Hou deze twee winstbegrippen goed uit elkaar:

| Verantwoorden (terugkijken) | Beslissen (vooruitkijken) |
|---|---------------------------------------|
| Accounting winstbegrip | Economisch winstbegrip |
| Accruals (opbrengsten en kosten) | Cash (ontvangsten en uitgaven) |
| Verleden (gerealiseerde transacties) | Toekomst (bijv. investeringsselectie) |
| Meestal één periode (kwartaal, jaar) | Multi perioden (meestal jaren) |
| Nominaal (geen tijdwaarde van het geld) | Tijdwaarde (disconteren) |
| Financial Accounting & Reporting | Management Accounting |

Wat staat er eigenlijk (niet) op een balans?

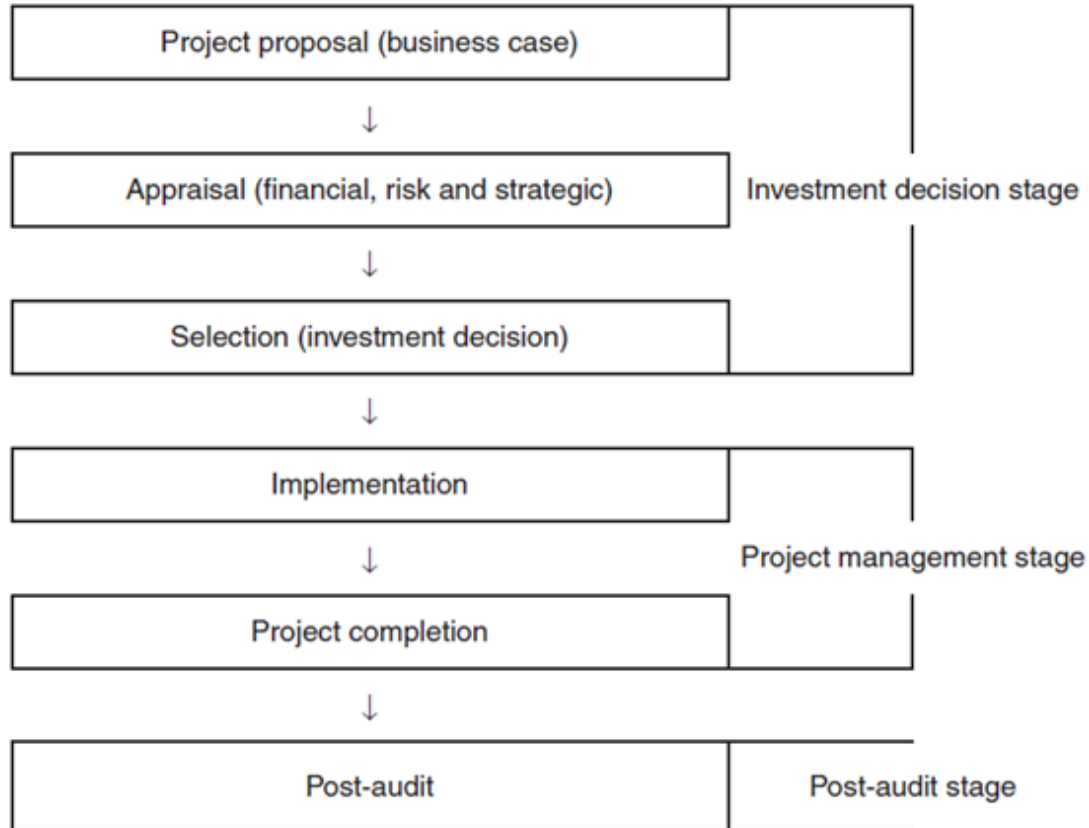
- Linkerzijde activa (*assets*, productiemiddelen):
 - Beschikkingsmacht noodzakelijk (control).
 - Representeert met enige zekerheid waarde (huidig dan wel toekomstig).
 - Voorzichtig gewaardeerd.
 - Vraag: waarom staan medewerkers niet op de balans? Uitzonderingen?
- Rechterzijde passiva (*liabilities*, hoe zijn de productiemiddelen gefinancierd?)
 - Begin met alle leningen (vreemd vermogen);
 - Sluitpost is dan het aandeelhouderskapitaal (eigen vermogen).

- Wat is hier het probleem? Immateriele activa!

Valkuil 2: accounting myopia

- **Accounting myopia**: het risico dat economisch zinvolle investeringen ($NPV > 0$) worden uitgesteld of geweigerd omdat ze een negatieve impact hebben op de korte termijn accounting winst (= investment myopia). Verwant probleem: operations myopia (denk aan gedrag bij budgettrondes, zie valkuil 4)
- **ROI-probleem**: het risico dat myoop gedrag wordt versterkt omdat accounting winst wordt gedeeld door de gemiddelde investering (balansgrootheid).
- **Controllability**: in hoeverre kan het accounting resultaat worden beïnvloed door de manager? Het risico dat uncontrollable factors het resultaat bepalen en dat managers daardoor ten onrechte beloond dan wel gestraft worden. De VUCA wereld...
 - Attributietheorie.
 - Discussie: **Waarom is dit een probleem voor HR?**

Valkuil 3: De drie fases (stages) van een investeringsproject



Vraag aan u: aan **welke van deze drie fases** wordt het meest aandacht besteed in zowel de literatuur als de praktijk?

Waarom is dit een **probleem voor de HR functie?**

Nogmaals: attributietheorie!

Zie het artikel "in press":

Thom Broekhuis en Michael Corbey (2024): Trek lering uit uw investering - Over financiële projectmonitoring en post investment analysis. Verschijnt in *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, zie www.mab-online.nl. U krijgt desgewenst nu al het geaccepteerde typoscript.

Wat is een budget (begroting)?

- Jaarplan gepresenteerd in financiële (lees: accounting) cijfers.
- Kan vele functies vervullen:
 - Target setting
 - Co-ordination between different functions (departments)
 - Communication
 - Responsibility accounting
 - Management control
 - Authorization
 - Motivation
 - Ritual (habit, legitimacy, cf. “clan control”)
- Vraag aan u: kan dit allemaal door één en het zelfde budget?

Het (vaak langdurige) budgetteringsproces:

- Startpunt is sales: verkoopverwachtingen komend budgetjaar (gedetailleerd!).
- Vervolgens stroomopwaarts via productieafdelingen richting inkoop: wat verwachten zij?
- Indirecte afdelingen: wat verwachten zij?
- Als alles is verzameld: **coördinatie!** Kan dit allemaal wel? Indien niet: idealiter terug naar de budgethouders (afdelingen) voor ronde 2 (en 3, en 4...)
- Maar: vaak dringt de tijd en wordt er van hogerhand ingegrepen:
- Wat betekent dit voor de budgetcultuur?



Problems (see, e.g., Cornelissen & Corbey (2021):

- Traditionally:
 - Budgetary slack
 - Manipulation of data
 - Shortterm oriented
 - Calender issues:
 - Budget spending;
 - Delay of necessary investments.
- Turbulent environment:
 - Too much time
 - Too rigid (not flexible)
 - Top-down
 - No alignment with strategy
 - Managing by numbers
 - Forecast errors

- Cornelissen, J., & Corbey, M.H. (2021). When Agile meets Finance – een *multiple-casestudy*-onderzoek naar *Agile Budgeting* in de praktijk, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 95(7/8): 245-259. <https://doi.org/10.5117/mab.95.68753>



En daarbij ook nog ethische dilemma's (minicase *Two Budget Targets*)

- Wat is een ethisch probleem? Diverse ethische stromingen!
- Leest u bijgaande case. Stel dat een aantal medewerkers van Joe zich bij u meldt. U bent de verantwoordelijke HR functionaris. Zij vinden Joe's gedrag onethisch en vragen om in te grijpen. Wat zou u doen?
 - Tip: structureer de discussie door de volgende zes stappen te doorlopen
 - 1. Wat zijn de feiten?
 - 2. Wat is het ethische probleem? ("harm and / or put at risk").
 - 3. Wat kan eraan gedaan worden?
 - 4. Wat zijn de consequenties?
 - 5. Neem de beslissing.

Wrap up: prestatiemeting en –beoordeling op basis van accountinginformatie...

- ... is mogelijk en kent voordelen (redelijk objectief, beïnvloedbaar, beschikbaar).
- ... kan misleidend werken en aanzetten tot foutieve beslissingen.
- ... kan korte termijn gedrag in de hand werken (accounting myopia).
- ... kan leiden tot controllability problemen (benefit tracking, attributiefouten).
- ... kan leiden tot ongewenst gedrag (gaming, datamanipulatie, onethisch handelen).

- Wat betekent dit voor de HR functie?
 - Ken het verhaal achter de cijfers (bedrijfskundige HR, business partner rol)
 - Verbreed het perspectief van Management Accounting naar **Management Control**.
 - Wat nog meer?

Management control packages: een inleiding en onderzoeksinstrument

Berend van der Kolk

SAMENVATTING Management control (MC)-elementen dienen in samenhang met elkaar begrepen en onderzocht te worden, als 'MC-packages'. Als onderdelen van een 'MC-package' geïsoleerd onderzocht worden leidt dit wellicht tot een fragmentarisch of zelfs foutief beeld van de werkelijkheid. Deze bijdrage bespreekt achtergronden van het onderzoek naar MC-packages en presenteert een instrument om toekomstig onderzoek te ondersteunen.

tussen verschillende aansturingstypen, ofwel MC-elementen. Samenwerking is van groot belang, want als verschillende MC-elementen conflicteren met elkaar betekent dit minder effectieve aansturing, wat vervolgens kan leiden tot minder gemotiveerde medewerkers en dit kan uiteindelijk een bedreiging vormen voor (het behalen van) de organisatiedoelen.

In het verleden zijn, mede door bijvoorbeeld de populariteit van de contingentietheorie, veel onderzoeken gedaan die individuele MC-elementen bestudeerden

TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

NEVER STOP ASKING

WWW.TIAS.EDU
