

Bijdrage van management control in het creëren van maatschappelijke waarde

Finance in het Onderwijs

Luc Salemans

Bussum

5 juni 2018

luc.Salemans@inholland.nl

Onderliggende agenda

1. Maatschappelijke waarde van onderwijs
2. Discours NPM en PV, rol van MCS
3. Wat leert de praktijk?

Presentatie

- *Ontwikkelingen in het onderwijs*
- *Wat zegt de literatuur?*
- *Toepassing in de praktijk*

Wat speelt er?

Nieuwe kwaliteitsafspraken, gecombineerd met ITK

Profilering onderwijsinstellingen / opleidingen

Innovatief onderzoek in de regio; wetenschapsagenda 2025

Maatschappelijke meerwaarde

Sectorakkoord HBO

Corporate good governance (& Branchecodes)

Administratieve regeldruk

Public value

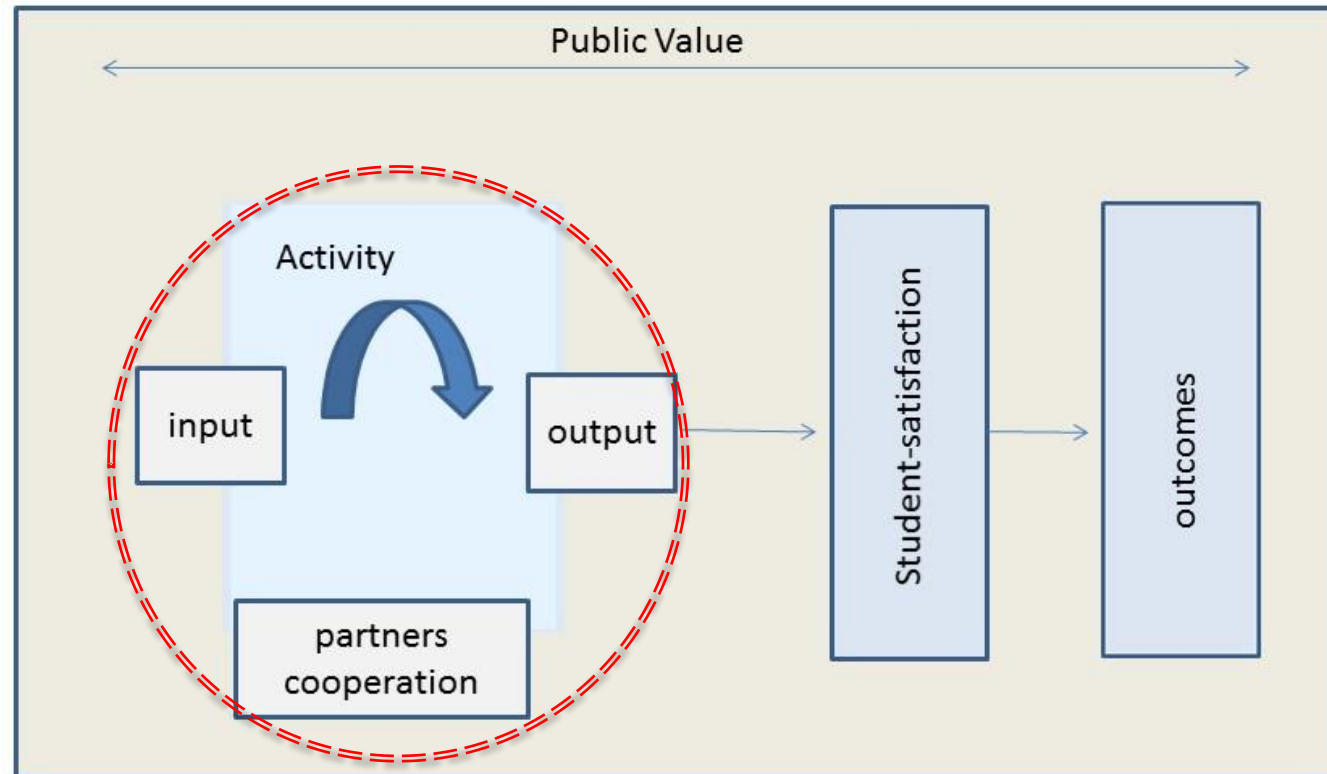


Figure Public Value (Benington, 2012)

Uitspraken in Instellingsplannen

Het streven naar **meer** economische en maatschappelijke **waardecreatie** zien we als een logische opdracht voor onze organisatie die naadloos aansluit op onze kerntaken onderwijs en onderzoek.

Afgestudeerden van de HvA kunnen met hun diploma **direct aan de slag op de** (grootstedelijke) regionale, nationale én internationale **arbeidsmarkt**, en kenmerken zich door hun evidence based vakmanschap

Wij **blinken uit op de kwaliteit, intensiteit en impact van de verbinding tussen onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk**. Dat doen we op zo'n manier dat wij gediplomeerde professionals afleveren die uitstekend gekwalificeerd zijn, nieuwe wegen durven te exploreren, zichzelf voortdurend ontwikkelen, maatschappelijk betrokken zijn en varen op een moreel kompas.

Wij richten onze begeleiding hierop in. Instellingsrendement is belangrijk, maar de **toegevoegde waarde per student** – de leerwinst (het persoonlijke rendement) – **is wat telt**.

Wij leveren een structurele en leidende bijdrage aan de kennisontwikkeling en -deling op de thema's waar de regio zich in specialiseert en ontwikkelt. **Bij elke keuze** maken we een **bewuste afweging** waarin de aspecten toekomstgericht, leefbaar en rechtvaardig een rol spelen.

Onze internationale positie als UAS maken we waar door actuele ontwikkelingen in de maatschappij en technologie op te pakken en onze studenten hierbij te betrekken. **We bouwen vandaag aan onze toekomst anno 2020**

Presentatie

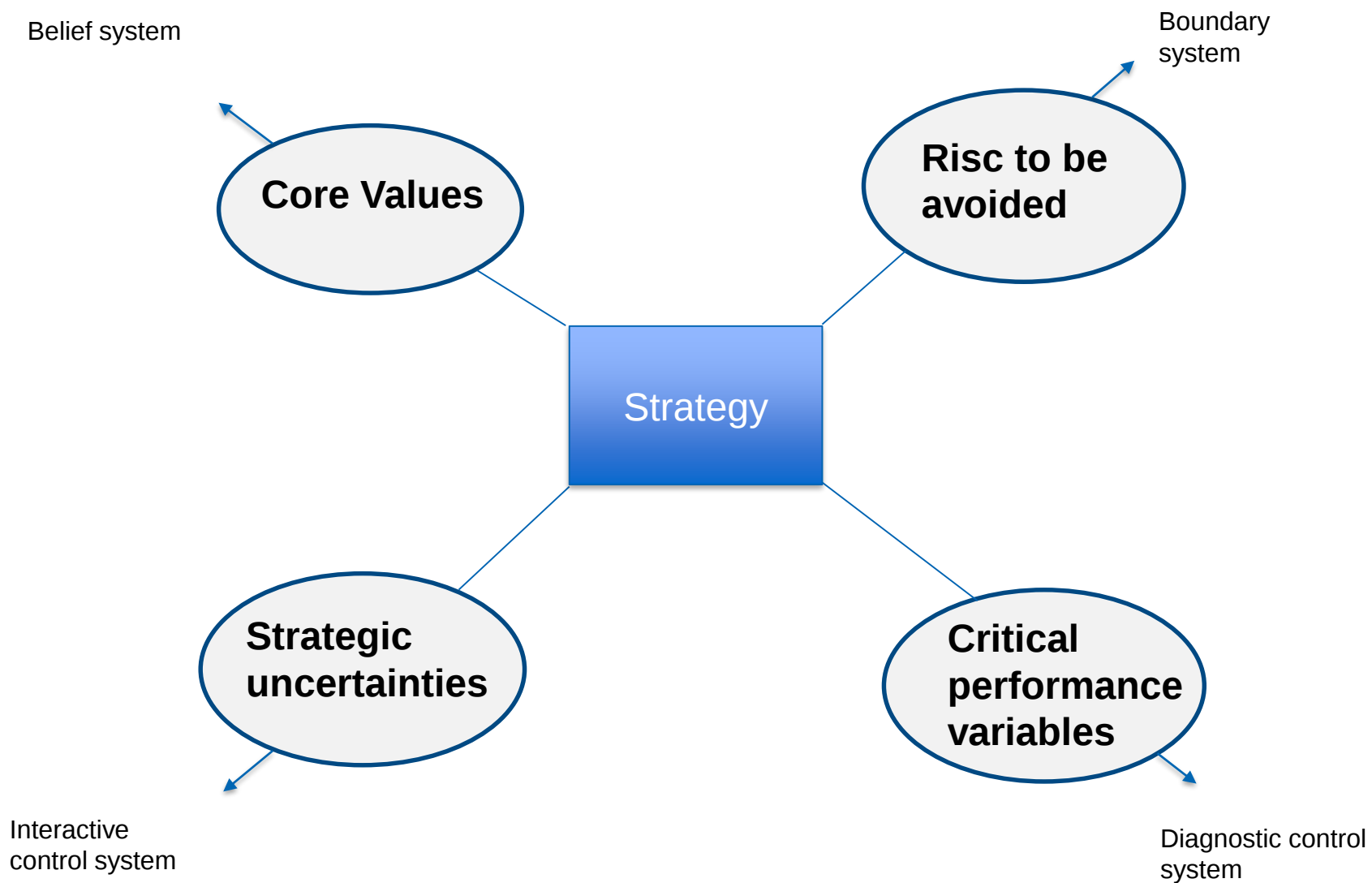
- *Ontwikkelingen in het onderwijs*
- ***Wat zegt de literatuur?***
- *Toepassing in de praktijk*

Academic discours (1a)

Management Control Systeem (MCS)

- Anthony: **the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishing of the organization's objective"**
- Ontwikkelingen niet financiële informatie
- 3 belangrijke studies:
 - Govindarajan & Anthony: closed cybernetic system
 - Merchant & Vander Stede: closed cybernetic incl. informal influences
 - Simons, levers of control: package balancing opposing forces in implementing strategy
- Holistische benadering missie, visie & implementeren strategie

MCS Simons 4 levers



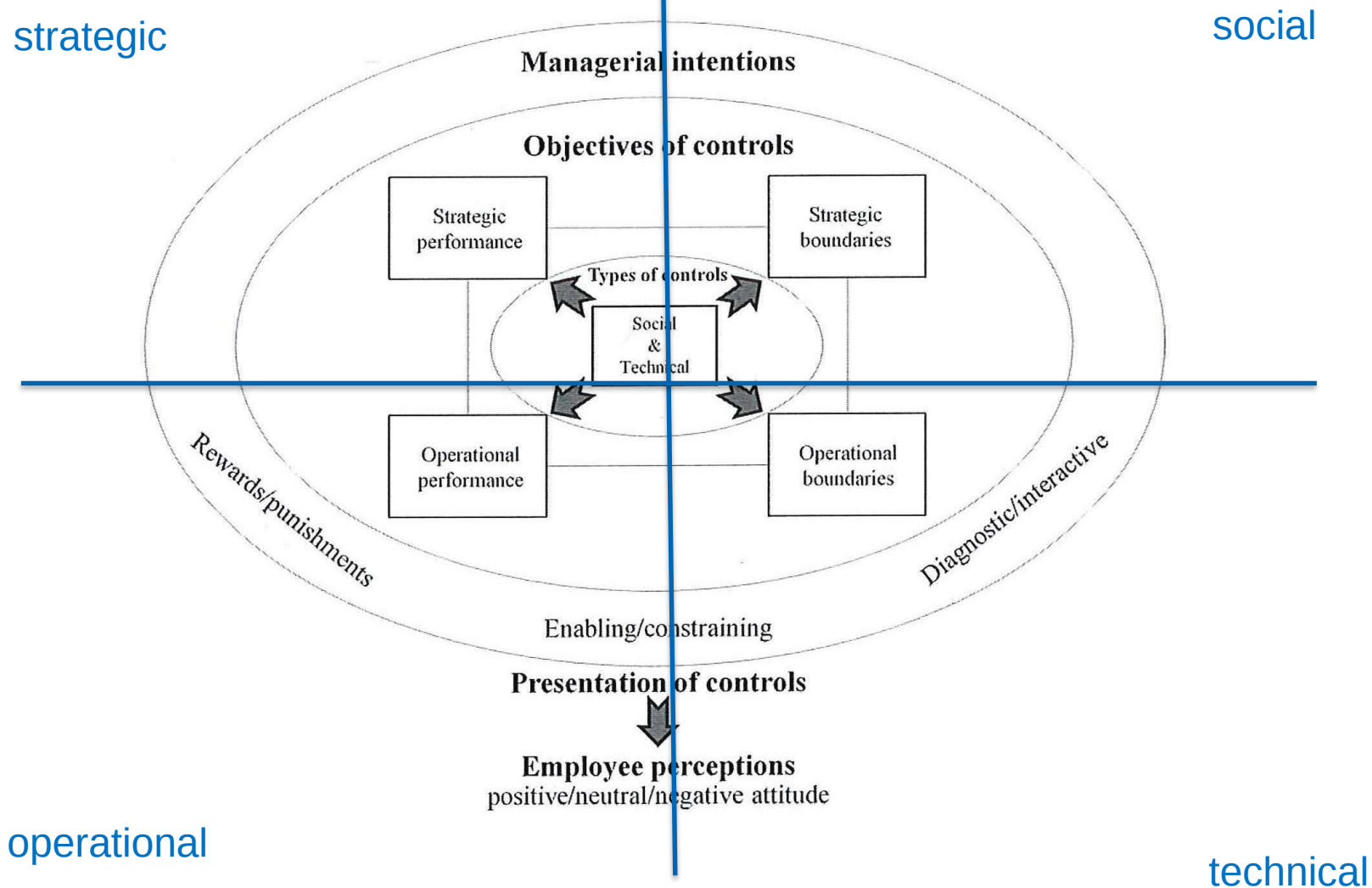
Academic discours (1b)

Management Control Systeem (MCS)

- Ambigu (en dus onduidelijk)
 - Rol van control: managerial intentions vs. employee perception
 - Object van control
 - Performance of Compliance
 - Diagnostisch of interactief
 - Stimulerend of begrenzend
- Positive / Negative
- Good or bad

MCS Development

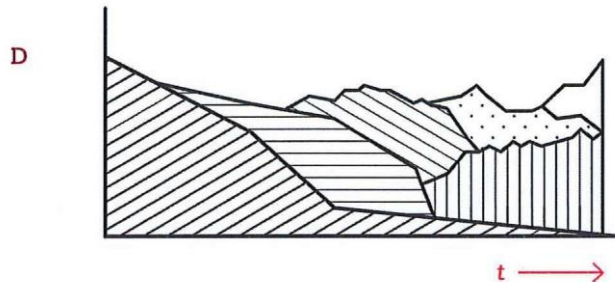
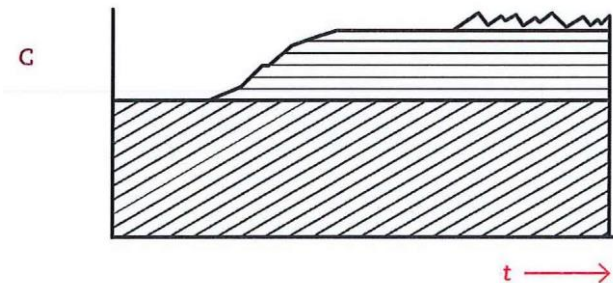
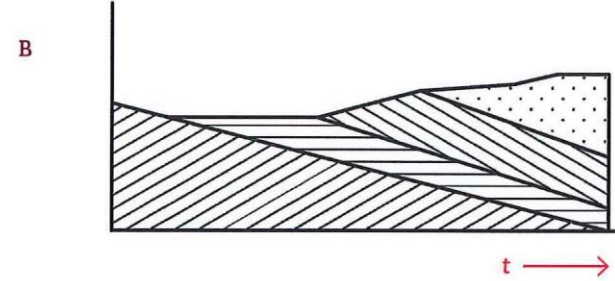
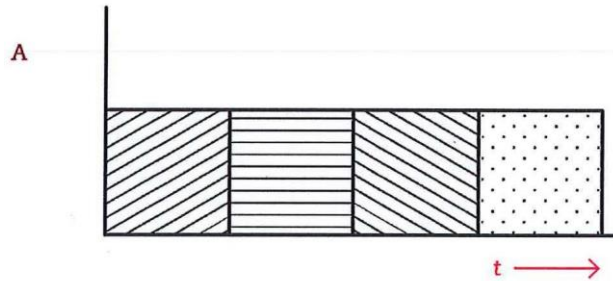
S. Tessier, D. Otley / Management Accounting Research 23 (2012) 171–185



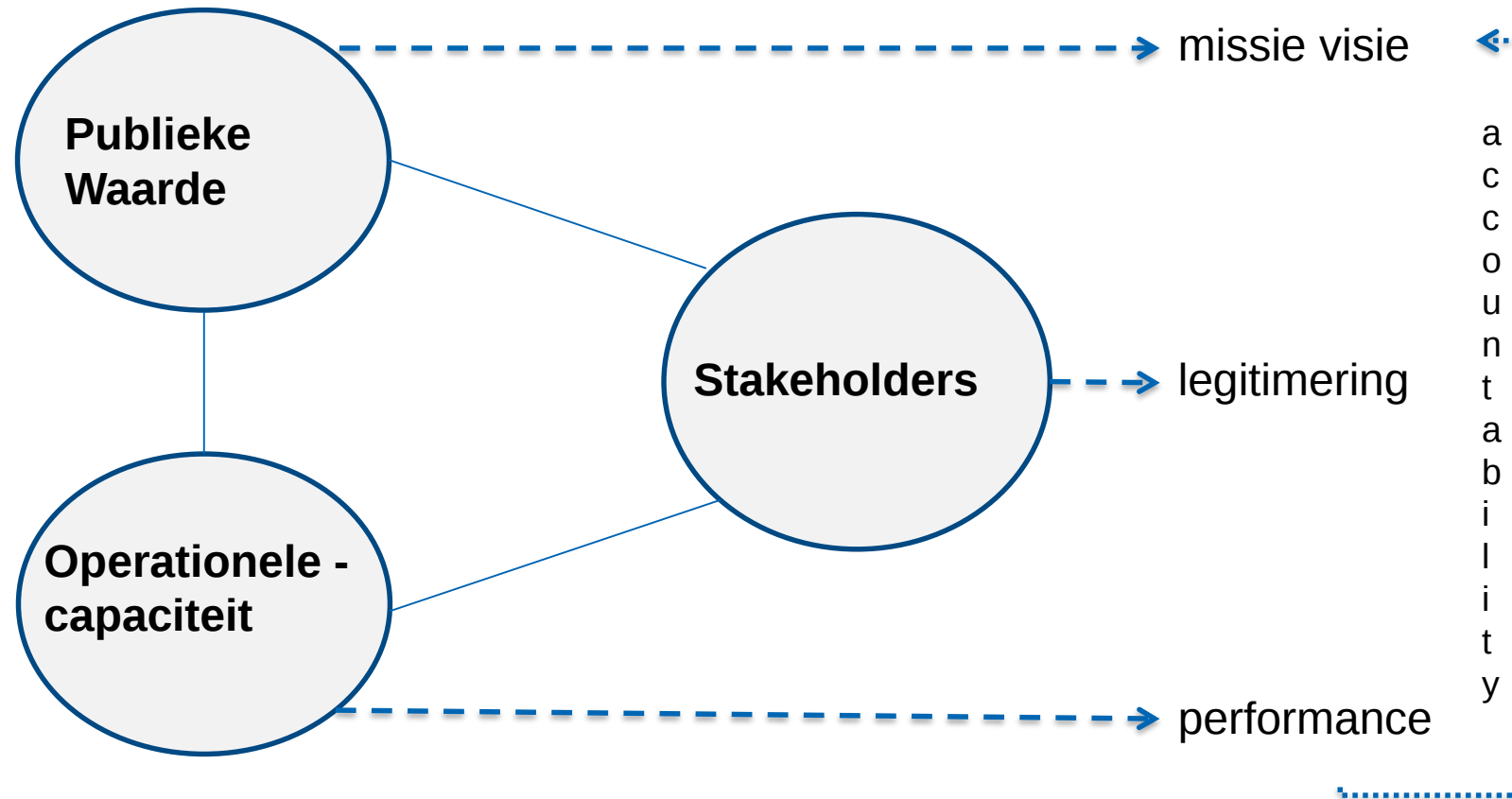
Academic discours (2)

- Set in the public domain
- Public Administration -> NPM -> Post-NPM / Public Value
- New Paradigm and sedimentation
- Benington/Moore -> what the public values
what adds value to the public sphere
- Huidige status PV discussie
 - Bozeman: Value mapping
 - Meynhardt: Individual assessment
 - Andersen: Institutional Design
- Andersen (2012): 7 categories: 2/3 value, 4/5 NPM related
- Public Value still lacking a framework and conceptualization in practice

Academic discours (2b) op weg naar een nieuw paradigma

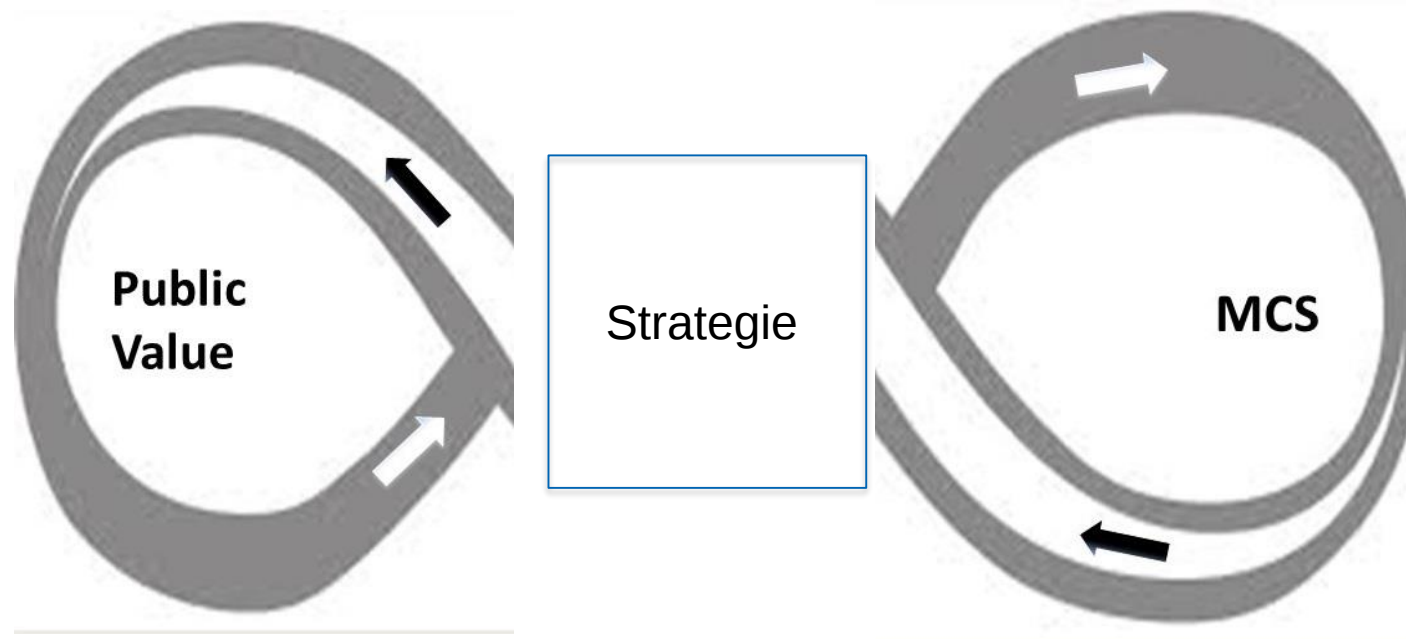


Strategic Triangle: Aligning drie basale vragen in hoger beroeps onderwijs



- Is er sprake van alignment?

Impact MCS op het creëren van Public Value (hoe) werkt het?



Verkenning en dilemma's in de praktijk



Presentatie

- *Ontwikkelingen in het onderwijs*
- *Wat zegt de literatuur?*
- ***Toepassing in de praktijk***

Role of Finance

partner in managing and accountability

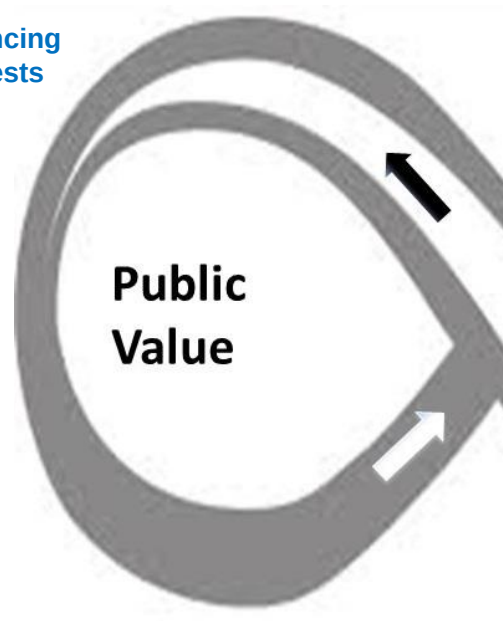
- Vraagstukken management zijn aan het verschuiven
- Niet alleen efficiency
- Analyse is breder dan finance alleen
- Kennis van de business is cruciaal voor rol gesprekspartner
- Accountants controle op non-financials

- Strategisch plan is baseline
- Alignment op strategisch, tactisch and operationeel niveau
- Hoe betrek je de stakeholders in de evaluatie
- Accountability intern én extern
- Accountability gebaseerd op (wettelijke) regelgeving
 - vooral categoriaal

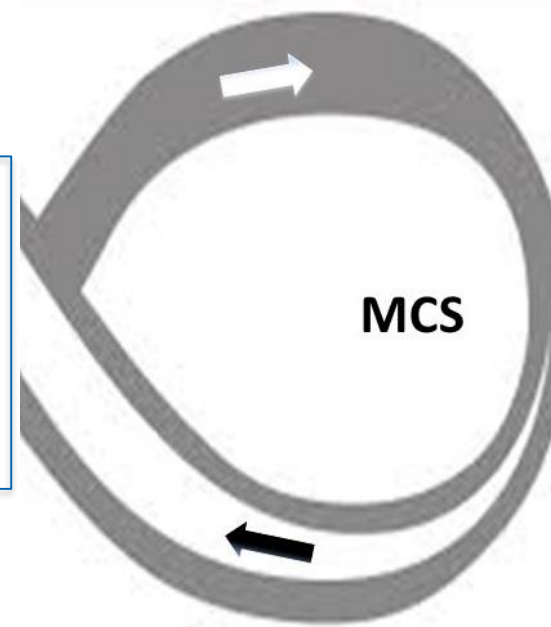
- Maar ook de klassieke rol van Finance, bedrijfseconomisch adviseur en treasury

Control actief op een breed spectrum

1. Het publiek
2. Waarde voor gebruiker
3. Compliance
4. Efficiency
5. Budget bewaking
6. Professionaliteit
7. Balancing interests



Strategie



1. Basic financial performance
2. Object of control
 - Strategic / operational
 - Social / Technical – Quality
3. Use of control
 - Managerial intentions
4. Stakeholder
5. Alignment
6. Compliance or Performance
7. Balancing interests

Verkenning en dilemma's in de praktijk



Welke maatschappelijke
waarde

Grote diversiteit
stakeholders

Interne focus
management

Ontwikkeling Finance

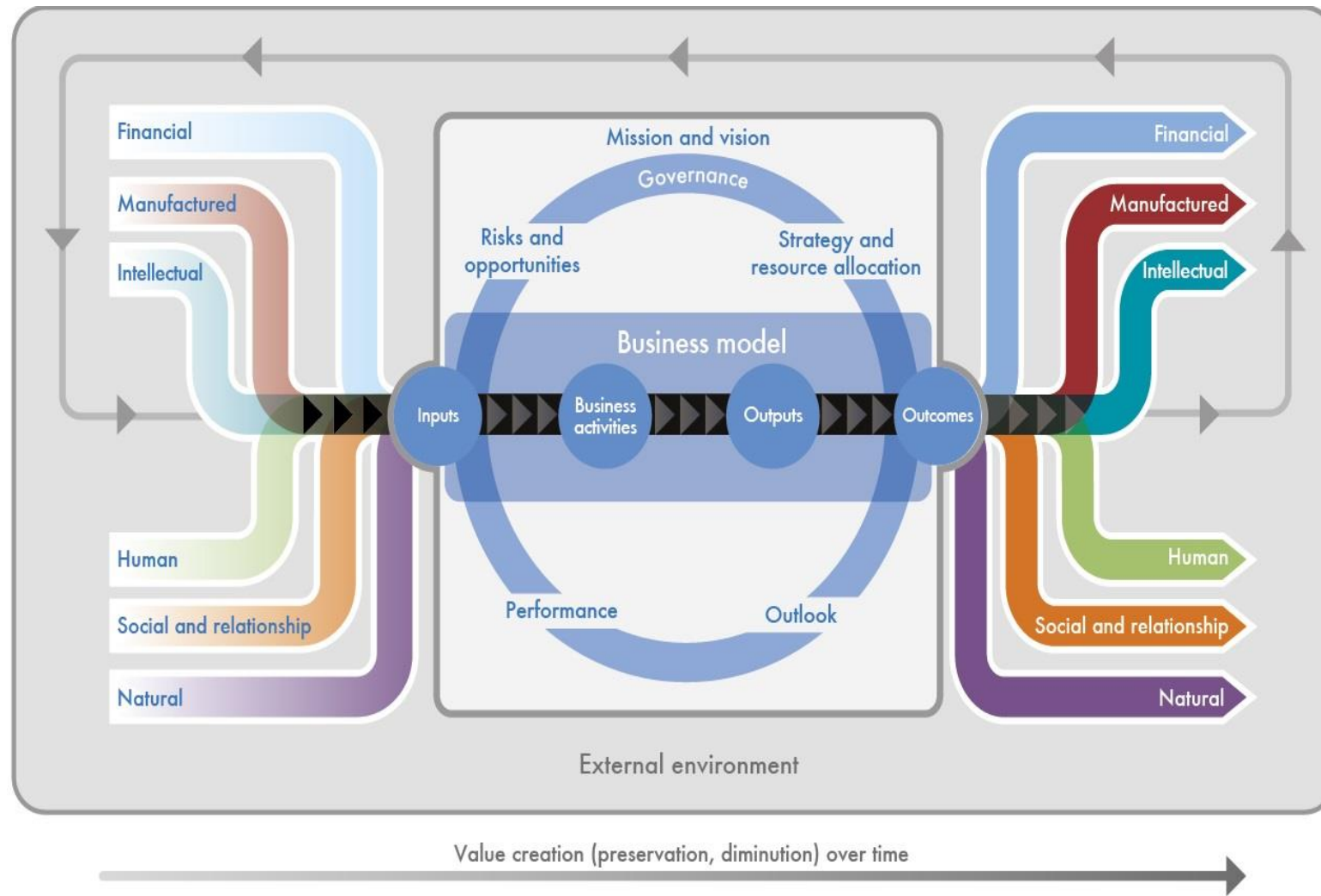
Suggesties voor houvast

Ervaringen en alternatieven

- *P&C Cyclus en Kaderbrieven*
- *<IR> Framework*
- *Sustainable Development Goals*

<IR> Framework

Creating Value process



Alternatieven

- Slechts enkele organisaties rapporteren over sustainability
- Enkele gebaseerd op <IR> Framework
- Focus nog steeds meer op MVO

IIRC Pilot Program

- 85 businesses testing <IR> Framework
- 30 members of Investor Network

Capturing the experiences of global businesses and investors

AES Brasil		Petrobras	
BNDES		Port Metro Vancouver	
Cliffs Natural Resources		Prudential Financial	
Edelman		Teck Resources	
Jones Lang LaSalle		The Clorox Company	
MASISA S.A.		The Coca-Cola Company	
Microsoft Corporation		Vancity	
Natura		Via Gutenberg	

- SDG's bieden handvat



Alternatieven



- ***Veel uitdagingen***
- ***Veel succes***
- ***Graag bereid tot meedenken!***

References

- Andersen, L.B. Jørgensen T.B., Kjeldsen A.M., Pedersen L.H. & Vrangbæk K. (2012) Public Value Dimensions: Developing and Testing a Multi-Dimensional Classification, International Journal of Public Administration, 35:11, 715-728
- Benington, J., & Moore, M. H. (2013). Public Value, Theory and Practice. New York: Palgrave Macmillan.
- Bozeman, B. (2002). Public Value Failure: When efficient markets may not do. Public Administration Review, vol 62 no 2) 145-161.
- Meynhardt, Timo (2015) Public Value: Turning a Conceptual Framework into a Scorecard. In: Public Value and Public Administration. Public management and change series . Georgetown University Press, Washington, DC, 147-169.
- Moore, M. H. (2012). Recognizing Public Value: developing a Public Value Account and a Public Value Scorecard. Boston: Harvard University , working paper voorpublicatie
- Nederlandse School voor Openbaar Bestuur - NSOB. (2014). Pop up, Publieke Waarde. Den Haag: NSOB.
- Tessier, S & Otley D (2012). A conceptual development of Simons' levers of control framework. Management Accounting Research 23, 171-185
- Eccles, Cheng & Saltzman (2010). The Landscape Of Integrated Reporting, Harvard College Cambridge, Massachusetts (E-book).



inholland
hogeschool