

Samenvatting van de Dissertatie:

“Business Unit Controller Involvement in Management”

door J.A. ten Rouwelaar

Dit proefschrift richt zich op een van de rollen van management accountants (controllers), te weten de support rol. Deze rol wordt soms ook wel ‘business partner’ rol genoemd. De mate waarin controllers betrokken zijn bij besluitvorming van het management verschilt tussen controllers werkzaam in de praktijk. In de afgelopen jaren is deze support rol steeds belangrijker geworden. In de literatuur (o.a. Sathe, 1982) wordt deze rol vaak aangeduid door de term: Controller Involvement in Management (CIM). Het doel van deze studie is om bij te dragen aan de bestaande literatuur en voort te bouwen op de studies van o.a. Sathe (1982) en Zoni and Merchant (2007), door exploratief te onderzoeken welke factoren de mate van CIM op business unit (BU) niveau kunnen verklaren.

Er zijn discussies in de literatuur over de vraag of CIM wel of niet bijdraagt aan het behalen van de doelen van de organisatie. De literatuur waarschuwt dat een hoge mate van CIM ten koste kan gaan van de onafhankelijkheid van de controllers bij het samenstellen van budgetten en rapportages, waardoor de kans op manipulatie van prestatie-meetsystemen zou kunnen worden vergroot (Maas, 2006). Andere studies proberen aan te tonen dat meer betrokkenheid van controllers de besluitvorming door het management juist ten goede komt (Weißberger and Angelkort, 2011).

Gebruikmakend van deze studies, formuleer ik twee onderzoeksvragen, die de basis vormen van deze studie:

1. Welke typen situationele factoren (persoonlijke eigenschappen van de BU controller, eigenschappen van BU managers en organisatorische kenmerken) zijn gerelateerd aan de mate van Controller Involvement in Management (CIM)?
2. Is Controller Involvement in Management (CIM) effectief?

Ik heb drie sub-studies ontwikkeld om mogelijke determinanten te kunnen bepalen, die het niveau van CIM op BU niveau kunnen verklaren. Daarbij formuleer en test ik statistisch verschillende hypothesen. Tijdens het onderzoek groeiden deze drie sub-studies niet alleen in dimensie en omvang, maar werden ook in samenhang gezien, waardoor mijn resultaten aan diepgang en kracht wonnen.

In twee sub-studies (in hoofdstuk 4 en 5) wordt op basis van vragenlijsten onderzocht welke factoren mogelijk de mate van CIM op business unit (BU) niveau verklaren. Ik onderzoek daarbij de relevantie van de volgende drie categorieën: (a) factoren gerelateerd aan de persoonlijkheid van de BU controller, (b) factoren gerelateerd aan de BU manager en (c) factoren die te maken hebben met de organisatie of haar omgeving. In de derde sub-studie (in hoofdstuk 6) wordt onderzocht of de mate van CIM bijdraagt aan het realiseren van de doelen van instellingen in de gezondheidssector.

Een van de opmerkelijke resultaten van de eerste twee sub-studies is dat CIM volgens controllers in twee dimensies uiteenvalt: betrokkenheid bij operationele besluiten (interne processen, human resources, prestatiemeting en -beloning) en betrokkenheid bij meer strategische besluiten (strategie, investeringen en marketing).

De mate van betrokkenheid bij operationele besluiten, lijkt groter in geval de BU controller minder meegaand is. Als financieel expert wordt de BU controller geschikt geacht om een kritische bijdrage te leveren aan de operationele besluitvorming. Daarnaast zijn controllers met goede conceptuele en goede communicatieve vaardigheden beter in staat om alle operationele informatie uit te leggen. Tevens laten de resultaten positieve relaties zien tussen operationele CIM en de mate waarin BU managers hun controllers toestaan om betrokken te zijn bij operationele besluitvorming, de economisch gezonde situatie van de BU en de (langdurige) werkrelatie tussen de BU manager en BU controller, misschien leidend tot een soort onderling vertrouwen. Kennelijk laten BU managers, wanneer zij voldoende vertrouwen hebben dat de zaken goed gaan, meer operationele kwesties aan hun BU controllers over. Het lijkt daarbij nuttig als BU managers beschikken over enige kennis van financiële kwesties.

De mate van betrokkenheid bij strategische besluiten lijkt minder afhankelijk te zijn van de BU manager, maar lijkt meer afhankelijk van de persoonlijke eigenschappen van de BU controller. Kennelijk kunnen BU controllers hun invloed in strategische besluiten vergroten door meer extravert en rationeler in plaats van kritisch te zijn. Daarnaast laten de onderzoeksresultaten positieve relaties zien tussen strategische CIM en de mate van decentralisatie van besluiten naar de BU, de economisch gezonde situatie van de BU en de grootte van de BU. Op grond van deze resultaten concludeer ik dat BU controllers altijd wel enige betrokkenheid hebben bij operationele zaken, maar dat zij alleen bij strategische zaken worden betrokken indien er aan sommige criteria worden voldaan (o.a. beschikken over gewenste persoonlijke

eigenschappen, zoals hoge mate van extraversie en hoge emotionele stabiliteit, en/of dat de BU manager voldoende autoriteit en strategische beslissingsrechten heeft).

De resultaten van de derde sub-studie in hoofdstuk 6 laten echter geen twee dimensies van CIM in de gezondheidssector zien. Een mogelijke verklaring voor dit opmerkelijke resultaat is dat de controllers in de sector gezondheidszorg meer gefocust zijn op operationele CIM dan op strategische CIM. Controllers zijn misschien minder betrokken bij dit soort besluiten, omdat de markt in de gezondheidszorg in Nederland sterk gereguleerd is (tenminste ten tijden van dit onderzoek). Overheidsinvloeden op strategische besluitvorming in deze specifieke markt is wellicht zo sterk, dat het de strategische CIM bij instellingen irrelevant maakt. Toekomstig onderzoek kan nagaan of er één of twee dimensies van CIM bestaan in de gezondheidssector. Aanvullend laten de resultaten zien dat er een sterke positieve relatie is tussen het niveau van (operationele) CIM en de mate van effectiviteit, waardoor de resultaten bevestigen dat meer CIM effectief is voor een zorginstelling. Goede conceptuele -, interpersoonlijke -, en technische vaardigheden lijken essentieel voor controllers om effectief te werken in de gezondheidssector.

Een beter begrip van de support rol van BU controllers en de factoren, die gerelateerd zijn aan de mate van CIM, zullen organisaties helpen als zij de functies van hun BU controllers willen (her)structureren of (her)ontwerpen. Het hebben van inzicht in de resultaten van deze drie sub-studies kan organisaties helpen bij hun rekrutering processen, coaching programma's en de functioneringsgesprekken of ontwikkelingsprocessen voor meer betrokken BU controllers. Het kan studenten ook stimuleren om te zien welke persoonlijke vaardigheden, eigenschappen en gereedschappen behulpzaam kunnen zijn om een succesvollere -, een meer betrokken -, en een effectievere, BU controller in de praktijk te worden.