



Minor Management Control Deeltijd

Studiehandleiding 2016-2017
Opleiding Bedrijfseconomie (BE)
Deeltijd

Auteurs	Drs. Theo Telting en Drs. Frans Eijpe
Programmamanager	Drs. Kees Post
Semester-verantwoordelijke	Drs. Theo Telting
EC	30
SIS Code	6000MMLZ11
Studiejaar	2016-2017
Intranet	https://dlwo.dem.hva.nl (DLWO Deeltijd) Dit semester is een minor van het deeltijdprogramma Bedrijfseconomie(BE).
Alle beroepsproducten/werkstukken moeten (digitaal) ingeleverd worden via een dropbox op dlwo.	

Inhoud

1. Introductie	4
1.1 Inleiding Management Control	4
1.2 Doelstellingen	4
1.3 Competentieontwikkeling	4
2. Programma	6
2.1 Opzet	6
2.2 Werkvormen	6
2.3 Planning	8
2.4 Studiemateriaal	10
3. Toetsing, beoordeling en feedback	11
3.1 Toetsen en toetsmomenten	11
3.2 Beoordeling	12
3.3 Feedback	12
3.4 Herkansing	12
Bijlage 1: Beoordeling beroepsproduct Balanced Scorecard	13

1. Introductie

Hoe zou het zijn als iedereen binnen een organisatie werkt aan dezelfde doelstellingen? Als alle uitgevoerde activiteiten waarde toevoegen? Als iedereen flexibel, adaptief, actie- en resultaat gedreven is? Zou dat niet ideaal zijn voor een manager? En is dat werkelijk mogelijk?

1.1 Inleiding Management Control

Organisaties – zowel profit- als not-for-profit- & publieke organisaties – proberen bepaalde doelstellingen te behalen, waarvoor mensen en middelen in een samenwerkend verband worden samengebracht. De inzet van mensen en middelen is echter niet vanzelf gericht op het behalen van organisatiedoelstellingen, maar de organisatie moet daar bewust door middel van het ontwerp en gebruik van een managementcontrolsysteem de aandacht op richten.

Management control is dat onderdeel van het algemeen management van een organisatie, dat ervoor moet zorgen dat organisatiedoelen worden gehaald door degenen die daarvoor verantwoordelijk zijn. In zekere zin draait het in management control om het ‘managen van managers’; het doelbewust beïnvloeden van wenselijk gedrag. Dat managen bestaat dan uit het toezicht op adequate besluitvorming en corrigerende acties indien besluitvorming van lagere managers de kans verkleint op het bereiken van de doelstelling.

Voor de afgelopen decennia heeft het begrip management control een belangrijke plaats gekregen in de bedrijfsvoering van organisaties. Het systematische ontwerp van de managementcontrolfunctie wordt gezien als een noodzakelijke voorwaarde voor het ‘in control’ zijn van organisaties. In deze minor zal een aantal kernbegrippen worden besproken, waarmee wordt geïllustreerd dat er in de praktijk vele manieren zijn waarop management control wordt bewerkstelligd.

1.2 Doelstellingen

Na het volgen van dit semester heb je:

- inzicht in de betekenis en het belang van management control voor organisaties;
- inzicht in en de onderlinge samenhang van instrumenten en technieken die kunnen worden gebruikt om management control in de praktijk toe te passen;
- inzicht in de toepassing van systemen van prestatiemeting, -beoordeling en -beloning;
- inzicht en kennis van de Business Balanced Scorecard (BSC);
- inzicht in het risicomanagementproces.

Ter afronding van dit semester maak je een beroepsproduct. Dit beroepsproduct bestaat uit het ontwerpen van een Balance Scorecard voor het bedrijf waar je werkzaam bent. Je doet dit samen met een medestudent.

1.3 Competentieontwikkeling

Dit semester leent zich voor het ontwikkelen van met name de volgende competenties:

- Vakkundigheid
- Communiceren
- Resultaatgerichtheid
- Samenwerken



Vakkundigheid

In dit semester komt het onderzoekend vermogen aan bod bij het werken aan het beroepsproduct. Je ontwerpt een Balanced Scorecard voor het bedrijf waar je werkzaam bent. Je leert daarbij onderzoek te doen door het verzamelen van relevante informatie bij je werkgever, onder andere door het stellen van vragen. Je ontwikkelt je conceptueel vermogen door het adequaat toepassen van de Balanced-Scorecardtheorie. Daarnaast kun je deze competenties door het veelvuldig uitwerken gebruik van cases verder ontwikkelen.

Communiceren

Je oefent je mondeling communiceren (vooral sensitiviteit en overtuigingskracht) tijdens je presentatie en verdediging van het beroepsproduct. Door middel van het schrijven van je beroepsproduct werk je aan je schriftelijk communiceren; dit moet in correct Nederlands worden opgesteld.

Resultaatgerichtheid

Je versterkt je doelgerichtheid en je oplossingsgericht vermogen tijdens het werkproces door tijdig en kwalitatief goede producten op te leveren.

Samenwerken

Tijdens het werken aan het beroepsproduct lever je in het team een bijdrage aan gemeenschappelijke resultaten (taakgericht) en aan positieve werkrelaties. Je ondersteunt zo nodig je teamlid (teamgericht) en je kunt oefenen in het nemen van de leiding binnen het team om betere resultaten op te leveren (leiderschap). Je kunt tijdens de samenwerking in teams je inlevingsvermogen versterken en (beter) leren omgaan met (culturele) verschillen.



2. Programma

De minor bestaat uit een semester van twee blokken, waarin je de stof eigen maakt via verschillende onderwijs- en werkvormen.

2.1 Opzet

Tijdens het gehele semester staat de theorie centraal, ondersteund door de nodige praktijkvoorbeelden en cases. De inhoud richt zich op de betekenis van management control en de verschillende instrumenten en technieken die kunnen worden gebruikt om management control toe te passen.

Aan de hand van het plenair bespreken van cases, het maken van opdrachten en gastcolleges zal de theorie verder worden uitgediept. Met name door de gastcolleges zal er veel aandacht zijn voor de dagelijkse praktijk van management control en actuele ontwikkelingen.

Het eerste blok wordt afgesloten met:

- een schriftelijk tentamen (6 EC)
- het uitwerken van twee z.g. 'take home'-cases (6 EC)

In het tweede blok krijgt de uitwerking van de algemene managementcontrolthematiek verder vorm in het bespreken van het ontwerp en het gebruik van systemen van prestatie meting en de aspecten van risicomanagement. Dit laatste wordt getoetst door middel van een tentamen (bij een voldoende beoordeling: 6 EC).

Ter afronding van het semester stel je, samen met een teamlid, een Business Balanced Scorecard (12 EC) op voor je eigen organisatie. Wanneer de organisatie waar je werkzaam bent reeds een Balanced Scorecard heeft, licht je deze door op de werking en de kwaliteit ervan.

Samen met je teamlid presenteer en verdedig je de uitwerking van je beroepsproduct voor een tweetal deskundigen: je docent en een externe deskundige.

2.2 Werkvormen

Twee avonden per week of op zaterdag zijn er colleges. Hierbij staat de toepassing van de leerstof centraal, waarbij de colleges als werkbijeenkomsten te karakteriseren zijn. Daarbij worden de volgende werkvormen gehanteerd.

Werken in teamverband

Het leren van en met elkaar staat in een deel van de colleges centraal. Vanaf semesterweek 12 werken jij en jouw teamlid aan een beroepsproduct. Daartoe krijg je een gemeenschappelijke opdracht die uit twee delen bestaat, te weten:

1. het uitvoeren van een zogenoemde marginale audit naar de toepasbaarheid van een BSC bij jouw werkgever, inclusief een plan van aanpak;
2. het ontwikkelen of doorlichten van een BSC met behulp van de literatuur en de methodieken die je gedurende het eerste en tweede blok hebt bestudeerd.

De in de colleges opgedane kennis, de casuïstiek en de literatuur vertaal je zelfstandig naar een consistent en realistisch uitgewerkte Balanced Scorecard of de doorlichting ervan. Daarnaast evalueer je je beslissingen en de wijze waarop samengewerkt wordt.



Interactieve (hoor)colleges

Het bespreken van de stof en de opdrachten vindt klassikaal plaats. De docent beoordeelt de oplossingen die zijn gekozen en geeft feedback. De theorie, die je voorafgaand aan de colleges hebt bestudeerd, wordt hierin betrokken en verder uitgediept. De docent gaat in op je vragen. Van jou wordt een zelfstandige en kritische inbreng verwacht. De docent ondersteunt, verdiept, enthousiasmeert op basis van vragen die de leerstof en de opdrachten bij je oproepen. Bovenstaande werkwijze vereist vanzelfsprekend een gedegen voorbereiding van jouw kant.

Gastcolleges

Met name door een aantal gastcolleges zal er veel aandacht zijn voor de dagelijkse praktijk van management control en actuele ontwikkelingen. De gastdocenten zijn deskundigen uit zowel profit- als not-for-profit- & publieke organisaties.

Zelfstudie

Ter voorbereiding voor elk college staat in de planning welke literatuur je moet bestuderen en er zijn ter ondersteuning oefenopgaven uit het boek beschikbaar. Kenmerkende opgaven worden door de docent behandeld.

Je (individuele) voorbereiding is (mede) bepalend voor het succes van dit semester.



2.3 Planning

Semesterweek	Colleges	Vorbereiding
1	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	Inleiding management control	A hoofdstuk 1, Case 1-2
2	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	De managementcontrolomgeving	A hoofdstuk 2, Case 2-5
3	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	De managementcontrolomgeving	A hoofdstuk 3, Case 3-1 & 3-3
4	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	De managementcontrolomgeving	A hoofdstuk 4 en 5, Case 4-2
5	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	De managementcontrolomgeving	A hoofdstuk 6, Case 6-2
6	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	De managementcontrolomgeving	A hoofdstuk 7, Case 7-1
7	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	Het managementcontrolproces	A hoofdstuk 8, Case 8-3
8	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	Het managementcontrolproces	A hoofdstuk 9, Case 8-2
9	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	Het managementcontrolproces	A hoofdstuk 10
10	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	Het managementcontrolproces	A hoofdstuk 11, Case 11-1
11	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	Het managementcontrolproces	A hoofdstuk 13, Case 13-2
12	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	Het managementcontrolproces	A hoofdstuk 13, Case 4-3
13	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	Management compensation	A hoofdstuk 12, Case 12-4
14	inleveren cases	➤ voltooiën uitwerking cases
	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
15	Omgeving management control	
	Tentamen Management Control Systems	De collegestof van week 1-7
16	Hertentamens	Evt. hertentamens
17	Dagdeel 1	Vorbereiden dagdeel 1
	Feedback tentamens en cases blok 1	Feedback tentamens en cases blok 1
18	Dagdeel 2	Vorbereiden dagdeel 2
	Feedback tentamens en cases blok 1	Feedback tentamens en cases blok 1



Semesterweek	Colleges	Voorbereiding
11	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
	Inleiding Balanced Scorecard en Risicomanagement	Sheets college 1 & 2
	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
12	Balanced Scorecard	Sheets college 1 & 2
	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
	Balanced Scorecard	Sheets college 3 & 4
13	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
	Balanced Scorecard	➤ Sheets college 3 & 4 ➤ afronden PvA beroepsproduct
	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
13	Balanced Scorecard & feedback PvA beroepsproduct	Sheets college 3 & 4
	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
	Gastcollege*	
14	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
	Risicomanagement	C hoofdstuk 1 t/m 4
	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
15	Risicomanagement	C hoofdstuk 5 & 6
	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
	Risicomanagement	C hoofdstuk 7 & 8
15	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
	Risicomanagement	C hoofdstuk 10 t/m 12
	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
16	Vragenuur en werkcollege beroepsproduct	
	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
17	Gastcollege* & inleveren beroepsproduct	➤ Afronden beroepsproduct
	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
	Gastcollege*	
Dagdeel 2		Voorbereiden dagdeel 2
Training hertentamen		
18	Tentamen Risicomanagement	Collegestof week 14 en 15
19	Presentatie & verdediging beroepsproduct	Presentatie & verdediging beroepsproduct Evt. hertentamens
	Hertentamens	
20	Dagdeel 1	Voorbereiden dagdeel 1
	Presentatie & verdediging beroepsproduct Feedback tentamen Risicomanagement	Presentatie & verdediging beroepsproduct Feedback tentamen Risicomanagement
	Dagdeel 2	Voorbereiden dagdeel 2
	Zie dagdeel 1	Zie dagdeel 1



*) Afhankelijk van beschikbaarheid gastsprekers

**)
A = boek R.N. Anthony
C = boek P.F. Claes

2.4 Studiemateriaal

Verplichte literatuur:

- Robert Anthony, Vijay Govindarajan, Frank Hartmann, Kalle Kraus, Göran Nilsson. *Management Control Systems: European Edition* (januari 2014). ISBN13: 9780077133269
- Claes, P.F., et al. (2012). *Risicomangement*. (5^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers. ISBN 978-90-01-80954-6

Aanbevolen literatuur:

- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Balanced Scorecard*. (10e druk). Amsterdam: Business Contact. ISBN 90-254-2303-5
- Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, artikel HBR
- Conceptual foundations of the Balanced scorecard Working paper 10-074, artikel HBR
- Waal de, A.A. (2002). *Quest for Balance*. (1e druk). United States of America: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-20571-0
- Waal de, A.A. (2007). *Strategic Performance Management*. (1e druk). United States of America: Palgrave & MacMillan. ISBN 1-4039-9884-1
- Vaassen, E. & Hartmann, F. (2007). *Management Control*. (1e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers. ISBN 90-01-40036-1
- Ammeraal, T. & Heezen, A.W.W. (2010). *De financiële functie: Risicobeheer*. (3e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers. ISBN 90-01-78435-5
- Aken van, A.J. & Bertens, P.A.M. (2010?). *Management accounting en management control – Van MKB tot grootbedrijf*. (5^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers. ISBN 90-01-78438-6



3. Toetsing, beoordeling en feedback

De toetsing van Management Control en het op basis daarvan toekennen van studiepunten vindt op de volgende manieren plaats.

3.1 Toetsen en toetsmomenten

In week 8 wordt je kennis met betrekking tot het eerste deel (week 1 t/m 7) van Management Control getoetst aan de hand van een tentamen met open vragen. Het betreft hier een individuele toets, die bij een voldoende beoordeling 6 EC (studiepunten) oplevert.

In week 8 lever je de uitwerking van twee cases in. Dit is een individuele opdracht. Een voldoende beoordeling van gemiddeld minimaal 5.5 voor de schriftelijke uitwerking van de twee cases levert 6 EC op.

De toetsen in het tweede blok bestaan uit een tentamen met open vragen over Risicomanagement. Het betreft hier een individuele toets, die bij een voldoende beoordeling 6 EC oplevert. Daarnaast werk je met een medestudent een beroepsproduct uit. Je krijgt de opdracht om met jouw team een Balanced Scorecard te ontwikkelen of door te lichten. Bij een voldoende resultaat verdien je 12 EC.

Samen met je teamlid presenteer en verdedig je de uitwerking van je beroepsproduct voor een tweetal deskundigen: je docent en een extern deskundige.

Er wordt o.a. gevraagd naar de keuzes die gemaakt zijn in de Business Balanced Scorecard en je verantwoording daarvan. Elk teamlid moet theorie- en praktijkvragen kunnen beantwoorden en is verantwoordelijk voor alle onderdelen van het beroepsproduct. Je wordt individueel beoordeeld.

Semester-week	Actie student	Groep/ individueel	EC
8	Tentamen Management Control Systems	Individueel	6
8	Inleveren casus	Individueel	6
18	Tentamen Risicomanagement	Individueel	6
18/20	Beroepsproduct Balanced Scorecard + presentatie/verdediging	Team van 2 studenten	12

3.2 Beoordeling

De schriftelijke tentamens worden beoordeeld door je docent. Er zal vooral op inzicht beoordeeld worden. Dat betekent dat vooral een goede interpretatie van de theorie van belang is. Het analytische en conceptuele vermogen zijn daarom de belangrijkste beoordelingscriteria.

Ook de cases worden beoordeeld door de docent. Ook hier is goed inzicht en het juist toepassen van de theorie van belang.

Criteria waarop de Balanced Scorecard wordt beoordeeld vind je in bijlage 1. Naast vakkundigheid vindt er een beoordeling plaats op mondelinge en schriftelijke communicatie en op samenwerking.

De schriftelijke uitwerking moet door de docent zijn goedgekeurd om deze mondeling voor twee deskundigen te kunnen verdedigen.

Voor toekenning van studiepunten is een aantal zaken relevant:

- je maakt de tentamens op de geplande data en tijden;
- je levert de opdrachten op tijd in;
- al je werk is in correct Nederlands geformuleerd.

Voor de Balanced Scorecard wordt één eindcijfer gegeven. Het groeps cijfer voor het schriftelijke gedeelte én een individueel cijfer voor de presentatie en de verdediging worden gemiddeld. Een voldoende beoordeling levert je 12 EC op. De toetsing van het beroepsproduct vindt plaats in week 18.

3.3 Feedback

In semesterweek 10 en 20 wordt feedback gegeven op het schriftelijke tentamen en de casus. Feedback op het beroepsproduct vindt plaats direct na de presentatie en verdediging. Tevens krijgt je regelmatig feedback op de gemaakte opdrachten, zowel op het resultaat als op de aanpak. Feedback vindt dus niet alleen aan het einde van de module plaats, maar ook tijdens de colleges.

3.4 Herkansing

De herkansing van het tentamen van week 8 vindt plaats in week 19. De herkansing van het tentamen van week 18 vindt plaats in week 9 van het blok erop (zie ook de jaarplanning). Een eventueel onvoldoende resultaat van (een van) de individuele case(s) kan in week 17 hersteld worden.

De herkansing van het beroepsproduct in week 18 vindt plaats in het daaropvolgende semester.

Bijlage 1: Beoordeling beroepsproduct Balanced Scorecard

Student(en): Beoordeeld door: Datum: Handtekening:		
Beoordeling Rapport		
Beoordelingscriteria	Waardering (O-V-G)	Toelichting
Beschreven en geïnterpreteerde cascadering van doelen		
Beschreven en geïnterpreteerde KSF'en, afgeleid van organisatie doelen		
Beschreven en geïnterpreteerde KPI's, afgeleid van KSF'en		
Adequate motivering en beschrijving van de managementcockpit / het dashboard		
Beschreven en geïnterpreteerde inbedding in P&C-cyclus		
Beschreven en geïnterpreteerde dictionary		
Beschreven en geïnterpreteerde IT-systemen t.b.v. BSC		
Het rapport/plan is professioneel geschreven en vormgegeven		
Beoordeling Presentatie en Verdediging		
Beoordelingscriteria	Waardering (O-V-G)	Toelichting
Presentatie is informatief		
Presentatie is gestructureerd		
Presentatie is onderhoudend		
Presentatie is geloofwaardig		
Multimediale ondersteuning is professioneel: verzorgd en effectief		
Op vragen wordt adequaat gereageerd		
Beroepsproduct wordt adequaat en overtuigend verdedigd		
Het beroepsproduct is tot stand gekomen op basis van gelijke inbreng van beide studenten		
Totale waardering (Cijfer)		

N.B. Alle criteria dienen met minimaal een V beoordeeld te zijn om een voldoende eindbeoordeling te krijgen.