

# Controller, Bestuur en Woningwet

## 21 juni 2017 Soestduinen

### ***Doen we het wel goed in het middenveld?***

Goos Minderman opent de dag met deze prikkelende vraag. Wij hebben de stichtingsvorm zonder aandeelhouders. Dus waar zit de dynamiek in de organisatie die zorgt dat alles goed loopt? En wanneer weten we dat het goed gaat? Dit zijn de kernvragen waar de control functie zich mee bezig houdt.



Minderman schetst het tijdperk van decentralisatie waarin de organisaties, en dus ook de controller, acteren. Netwerken worden belangrijker, risico's en kosten worden steeds meer gedeeld, de informatiehuishouding over sectoren heen, geeft een andere dynamiek en organisaties zijn minder top down wat vraagt om een interactieve manier van plannen.

Minderman ziet de controller geconfronteerd worden met nieuwe vragen, nieuwe ontwikkelingen.

De vraag is hoe we binnen die nieuwe dynamiek invulling geven aan de controllersfunctie? Hoe gebruiken we de unieke vaardigheden die de controller heeft zoals het cyclisch denken,

het toetsen van de integriteit van de informatievoorziening en de toets op de doelmatigheid?

### ***“Voldoe aan de regels, maar trek ten strijde!”***

Ed Vosselman neemt ons mee naar het vak van de controller in het publieke domein.

Hij staat eerst stil bij de betekenis van een aantal begrippen. Zo richt management control zich op beïnvloeding van het management. Dit is van het management. Control is daarmee verbonden en volgens Vosselman is het daarom een misverstand dat control, controle is.

Control beïnvloedt vooraf en achteraf. Hij noemt het budget hierbij als voorbeeld. In de publieke sector is met “New Public Management” de betekenis van de controller belangrijker geworden. De hoofdlijn van denken van deze stroming is dat wat goed is voor privaat ook goed is voor de publieke sector.

Hiertoe behoort ook het denken in belonen en straffen. Vosselman stelt dat belonen en straffen niet stuurt, maar juist disfunctioneel is. Het creëert geen betrokken medewerkers, wat cruciaal is binnen organisaties om haar doelen te realiseren.

Steeds meer verantwoordingsrelaties en cijfers spelen een grote rol, maar cijfers zijn altijd imperfect! Cijfers zijn het resultaat van een productieproces, en keuzes daarin kunnen de cijfers beïnvloeden. De controller let op de integriteit van de cijfers in dit proces. Cijfers zijn geen afsluiters maar ‘ontsluiters’, het is tellen en vertellen. Met het verhaal bij de cijfers wordt betrokkenheid gecreëerd en daarmee draagt het bij aan de lerende organisatie. Dit vraagt van de controller en het toezicht om ‘mee te doen’, rond te lopen en te zien, en uiteindelijk de bespreking van de signalen en de consequentie daarvan.

Vosselman ziet dat de controller een dienende rol heeft bij probleemoplossing en het sturen op de doelen. De ‘counter-role’ van de controller houdt in het hebben van een eigen gedachtegang en niet bang zijn om die uit te spreken naar zowel bestuur als RvC. Zo kan de controller helpen betrokken gemotiveerde mensen te creëren en draagt de functie bij aan de realisatie van de organisatiedoelen.

Op een vraag uit de zaal of dit past binnen de regels van de woningwet, antwoordt Vosselman dat er altijd ruimte is om de dingen te doen die jij belangrijk vindt. Voldoe aan de regels, maar trek ten strijde!

## ***Ga in gesprek met je collega's***

Harry ter Braak gaat in op de onderwerpen waar de controller nu mee bezig is en wat de ambitie voor de toekomst is. Uit onderzoek blijkt dat ieder op dit moment bezig is zijn werk te organiseren, binnen een overvloed aan regelgeving, en nauwelijks bezig is met het strategische vraagstuk van waarde creatie.

De uitdaging van deze tijd is hoe je toekomt aan waar je van bent: de organisatie op koers krijgen en houden. Uit een peiling bleek dat 56% focus heeft op de strategische doelrealisatie. Als je zoekt naar de bedoeling van de wetgeving, je ook bij het voldoen aan de wettelijke kaders de strategische doelen van de organisatie realiseert. Kanttekening daarbij is wel dat het moeilijk is om bij de bedoeling van de regelgeving te komen.

De controller is bezig met systemen en minder gericht op leiderschap en identiteit. Toch zijn die een essentieel onderdeel van de doelrealisatie en dus van het werkveld van de controller. Hoe weet de controller of de organisatie goed handelt als een onvermijdelijk risico zich voordoet? Of is hij/zij alleen gericht op het identificeren van de risico's en het inregelen van beheersmaatregelen? Is het gedrag van de controller wel voldoende gericht op het strategisch perspectief: zoeken naar draagvlak, visie, scenario's?

Bijna 70% van de deelnemers is het minst bezig zijn met de kernwaarden, de 'beliefsystemen' vanuit het model van Simon. Hierbij noemt Ter Braak dat bij sturing juist op dat onderdeel het effect het grootst is. Het is echter ook het moeilijkst om dat handen en voeten te geven.

Essentieel is namelijk dat de kernwaarden in alle processen verankerd zijn. Bij de verdeling van de tijd over "Plan- do - check- act" blijkt dat de deelnemers veel energie geven aan "do" en het minst aan "act", dus aan de bijsturing als het mis gaat. Terwijl je verwacht dat hier in dit tijdsgewricht misschien wel de meeste behoefte aan is. Ter Braak sluit af een advies gericht op de toekomst. Om jezelf in je vak professioneel te ontwikkelen is het van belang te focussen en in gesprek te gaan met collega's!

## ***'Checks and balances' op de agenda***

Jaap Kleijwegt, voorzitter RvC Rochdale, ziet de controller die in de wet genoemd is en die de RvC nodig heeft, meer als een "mensen-mens" dan als boekhouder. Het is essentieel dat de controller niet in de kramp schiet van de beheersing, maar goed in beeld houdt wat de legitimiteit van de corporatie is! Hij zou ook graag zien dat de RvC betrokken is bij de selectie van de controller. Er is een breed werkveld en de controller kan niet overal specialist in zijn. Vraag dus ook soms een expert opinion als RvC en voor de controller heeft hij het advies: laat je niet verleiden tot een statement, waar je niet deskundig genoeg bent.

Blijf jezelf ontwikkelen door scholing en interactie met collega's. Controller, bestuurder en RvC voer het gesprek over of de controller nog scherp genoeg is. Besluiten zijn niet 'zwart-wit', een dialoog is nodig om tot een goed besluit te komen. De controller heeft daar een belangrijke rol in door te zorgen dat de 'checks and balances' op de agenda komen. Het woord "onafhankelijk" wordt te vaak in de mond genomen. Pas op dat dit geen excuus is voor het niet nemen van verantwoordelijkheid.

## ***Full time controller bij Goed Wonen Gemert, 2.700 eenheden***

Hans Vedder en Bart van Bree van Goed Wonen Gemert vertellen hoe de controllersfunctie in de praktijk bij hun corporatie is ingeregeld met een full time controller. Als instrument voor de sturing en beheersing gebruikt Goed Wonen Gemert het INK-model, met een duidelijke verantwoordelijkheid voor de managers Wonen en Vastgoed voor de opzet en inrichting van de AO en informatievoorziening.

De controller toetst en heeft geen rol in de dagelijkse processen. Het is Control met en vanuit vertrouwen. De controller is altijd aanwezig bij het MT en bij de RvC. Vedder als bestuurder voelt zich op deze wijze 'in control', mede vanwege de open sfeer. Ze blijven alert door de accountant, de extern toezichthouder, de visitaties en blijven met elkaar de discussie voeren.

### ***De parttime controller en de dimensie 'cultuur'***

Tanja Liebers geeft ons inzicht in hoe en waarom Bergopwaarts gekozen heeft voor een controller die zij delen met collega's en hoe een cultuurscan geïntegreerd wordt in het toetsingskader van de Controller.

Een controller die werkzaam is bij drie corporaties is efficiënt omdat kennis gedeeld wordt. Daarentegen moet er wel aandacht zijn voor de keerzijde: hoe krijgt de controller de signalen vanuit de organisatie mee. Investeren in de 'informele' relaties is dus heel belangrijk. Liefst zou Liebers een pool van controllers in de regio hebben vanwege de kwetsbaarheid en het risico van afhankelijkheid.

Bergopwaarts heeft met een soft control scan inzicht gekregen in de kernwaarden van de organisatie. Vastgesteld is de richting waarin de organisatie zich wil bewegen. De controller krijgt een nieuwe dimensie van zijn taak: de tussentijdse toetsing van deze ontwikkeling.

### ***Control is bij Vidomes gericht op het goede gesprek***

Klaas Franken verbindt de theorie met de praktijk van Vidomes. Hij stelt dat de "plan-do-check-act" cirkel verdiept kan worden door dit te koppelen aan de drie vragen "Wat, hoe en waarom? Met het 'waarom' wordt de koppeling gelegd naar de waarden, drijfveren en talenten in een organisatie.

Control richt zich ook op de niet meetbare elementen en op het gedrag in de organisatie. Welke keuzes maken mensen in hun dagelijkse werk. Control is dan ook van de hele organisatie en niet alleen van de controller. Franken geeft aan dat het cyclische karakter van Control meer aandacht vraagt.

Control bij Vidomes is gericht op besluitvorming op basis van een goed gesprek, gevoed door een evenwichtige en brede voorbereiding. Binnen Vidomes stimuleert het bestuur het gedrag van het nemen van verantwoordelijkheid en het daarop aanspreekbaar zijn.

In de structuur zijn de verantwoordelijkheden tot aan het bestuur zo gescheiden dat de dilemma's op de bestuurstafel aan de orde komen. De Controller is niet aanwezig bij het bestuurdersoverleg, maar geeft in een control statement zijn opinie over het proces en over de relatie met de organisatie doelstellingen. De controller moet balanceren tussen "committed en involved". Volgens Franken is de persoonlijkheid van de controller en hoe de boodschap wordt overgedragen bepalend voor de effectiviteit voor de organisatie.

### ***De woningwet blijkt een steuntje in de rug van de controller!***

Het merendeel van de deelnemers zien de woningwet als een steun in de rug, en zijn positief over de mogelijkheden die de wet biedt om hun werk in te richten naar de bedoeling van de corporaties. Er is echter nog veel ontwikkeling nodig om de systemen los te laten en op zoek te gaan naar andere waarheden. Het kennen van collega's om zo van elkaar te leren over praktische toepassingen is voor het overgrote deel van de deelnemers belangrijk. Deze dag heeft bijgedragen aan het verkrijgen van een goede inhoudelijke basis, het bespreken van praktijkvoorbeelden en het leggen van goede contacten voor het delen van ervaringen de komende tijd.



**De uitslagen van de stemmingen vindt u hier:**

**<http://www.voxvote.com/event?ec99b6b9-a30c-491d-af9a-a798016fca4>**

***Het seminar wordt herhaald op 21 september, er is nog een enkele plaats!***