

## Controller, Bestuur en Woningwet 21 september 2017 Soestduinen

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

Goos Minderman opent de dag met de prikkelende vraag of wij het wel goed doen in het middenveld? 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 in de huidige context waarbinnen de corporatie acteert?

### *"Creëer betrokkenheid in plaats meer regels"*

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

Hij staat eerst stil bij de betekenis van management control. Management Control is van het management. Control is daarmee verbonden en richt zich op beïnvloeding van het management. 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 de 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 om midden in de dynamiek te gaan staan, 'mee te doen', rond te lopen en te zien, en het gesprek aan te gaan.

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.

Vosselman sluit af met de stelling dat regeldruk eindig is, je kunt niet alles in een protocol plaatsen, echte kwaliteit komt door de kennis op de werkvloer.

### *Van administratieve control naar control gericht op inzicht*

Hans Bossert neemt ons mee in de veranderingen van de traditionele control naar de networked governance waarbij het gaat om maatschappelijke waarden, het effect en stakeholders. Waarbij het niet gaat om het systeem maar om het verkrijgen van daadwerkelijk inzicht. Dit vraagt iets anders van de controller. Deze zal meer naar voren moeten kijken en meer naar buiten moeten treden, bijvoorbeeld om informatie te halen. Van de controller wordt ook de constructieve tegenspraak verwacht.

De persoonlijkheid van de controller is belangrijk: de interne beheersing is zo sterk als dat de controller is. Hans geeft aan dat de Three lines of Defense een breed geaccepteerde denkwijze is om de verantwoordelijkheden te ordenen. Hij maakt onderscheid in soft controls gericht op doelen, action controls gericht op monitoren van activiteiten en result controls, gericht op resultaat. Hij adviseert in de eigen organisatie te bezien waar welke controls worden toegepast en of deze keuze wel passend is. Hans sluit af door aan te geven dat in de beheersing het van belang is om evenwicht aan te brengen tussen zowel het inzicht in het maatschappelijk resultaat als het organisatieresultaat.

Naar aanleiding van een vraag uit de zaal stelt Hans het van belang is dat de controller zo dicht mogelijk bij de operatie acteert, dan heb je meer inzicht en ben je effectiever. Dit vraagt wel professionaliteit van de hele organisatie en een open cultuur om de onafhankelijkheid te kunnen bewaken.

### **Full time controller bij Goed Wonen Gemert**

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 Plan- Do -Check-Act cyclus organiseert de verbetering door goed te bewaken dat de verbeterpunten ook opgepakt worden.

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

### **Heeft de controller een houdbaarheidsdatum?**

Jaap Kleijwegt, voorzitter RvC Rochdale, ziet de controller die in de wet genoemd is en die de RvC nodig heeft als vertrouwenspersoon, adviseur en geweten. De controller moet daarvoor rotsvast, professional en praktisch zijn en bovenal meer een "mensen-mens" dan een boekhouder. Jaap stelt de vraag of dat allemaal wel mogelijk is? Er is een breed werkveld en de controller kan niet overal specialist in zijn. Het zal soms vragen prioriteiten te stellen: wat is op deze plaats en in deze situatie het meest van belang. Dat is een gesprek tussen bestuurder en RvC. Hij zou dan ook graag zien dat de RvC betrokken is bij de selectie van de controller. Jaap waarschuwt dat het vervolgens cruciaal is om te bewaken dat de controller kan doen waar hij voor aangenomen is en dat er onder druk van de dagelijkse praktijk er niet allerlei klusjes zijn kant op komen. Dit vraagt aandacht van de bestuurder maar ook dat ook de controller stevig in zijn schoenen staat en durft "nee te zeggen". De controller heeft een belangrijke rol door te zorgen dat de 'checks and balances' op de agenda komen. Jaap adviseert daarin op te zijn, angst gijzelt de onderlinge relaties. Blijf jezelf ontwikkelen door scholing en interactie met collega's, maar blijf ook met elkaar het gesprek voeren of de controller nog scherp genoeg is, over de zgn. "houdbaarheidsdatum".

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

Tanja Liebers geeft ons inzicht in hoe en waarom Bergopwaarts gekozen heeft voor een controller die ook bij collega corporaties werkt en zij deelt haar ervaringen bij Bergopwaarts als controller, manager bedrijfsvoering en als nieuwe bestuurder. Daarnaast vertelt ze 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. Zij ziet dat de controller echt fysiek midden in de organisatie zit en veel contacten heeft.



Tanja vertelt ons aan de hand van voorbeelden hoe de controller effectief is voor de beheersing. 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.

### ***Beheersing is niet alleen toetsen maar vooral gericht op verbetering!***

Nico Overdevest geeft ons inzicht in de wijze waarop Rochdale, met een driehoofdig bestuur, de Controlfunctie heeft ingeregeld. Rochdale hanteert bij de beheersing de Three lines of Defence, met de essentie dat het lijnmanagement primair verantwoordelijk is. Zij kennen een onderscheid tussen Planning& Control/business control en de interne beheersing ofwel internal control, waar ook de coördinatie van risicomanagement plaatsvindt. Hun omvang maakt het mogelijk dat in aparte afdelingen te organiseren. Daarnaast hebben een Treasurer die zij inhuren voor 1 dag in de week. Zowel de controller als de manager interne beheersing hebben een directe lijn naar de RvC/audit commissie. Nico vertelt ons hoe het in de praktijk werkt bij de besluitvorming rondom investeringen en de belangrijke rol van de controller hierbij. Het advies van de controller wordt ook bijgevoegd bij besluiten waar goedkeuring van de RvC voor nodig is.



In zijn hele presentatie klinkt sterk door de samenhang en openheid binnen Rochdale en dat Nico het cruciaal vindt dat er niet alleen getoetst wordt maar dat het er vooral om gaat om te benoemen wat er beter kan en hoe het beter kan. Zo gaat het systeem ook leven en is er continu aandacht voor mogelijkheden tot verbetering.

Tot slot vindt naar aanleiding van de vraag of de RvC de controller de RvC moet aanstellen een gesprek plaats met de deelnemers waaruit volgt: de bestuurder is primair verantwoordelijkheid maar betrokkenheid RvC is zeer belangrijk.

### ***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. De deelnemers geven het belang aan van verdere ontwikkeling van het goede gesprek om op zoek te gaan naar andere waarheden, maar zien stakeholdermanagement niet als hun kerntaak. Het kennen van collega's om zo van elkaar te leren over praktische toepassingen is voor een groot 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.

**Op het seminar zijn de meningen gepeild. De uitslagen vindt u hier:**

<http://www.voxvote.com/event?d2181e1a-a346-4350-9190-a7f400c0a33c>

***Het seminar wordt in geactualiseerd vorm herhaald op 18 januari 2018!***