

Controller, Bestuur en Woningwet 18 januari Utrecht



Op de dag dat het KNMI code rood gaf waren de sprekers en deelnemers naar Utrecht gekomen om te luisteren en spreken over de professie van Control bij woningcorporaties. Terwijl de, naar later bleek historische, storm over het land raasde gaven de sprekers vanuit de wetenschap en de praktijk een beeld over de essentie van het “in control” zijn en komen.

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?

Cijfers zijn geen afsluiters maar ontsluiters

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.

Control laag in de organisatie belegd

Evelyne Laan vertelt ons hoe ze bij Rentree hebben gewerkt aan het herstel van vertrouwen in (en na) de periode van het verscherpt toezicht en de parlementaire enquête. Gestart is aan het verkrijgen van inzicht en overzicht door de basis op orde te brengen. Hierbij zijn de verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd. Daar is de invloed het grootst en dus de beheersing het best. Control wordt een leefstijl in de organisatie, het zit in de rollen en niet in een systeem. Als het goed werkt zou de controller niet meer nodig zijn want ieder toetst zichzelf. De controller wordt een beheercoach in plaats van controleur. Het besturingsmodel is van het bestuur en niet van de controller, het is dus essentieel dat bestuur en ook de raad van toezicht heel consequent langs deze gedachtelijn handelen. Bij Rentree is dat ook bepalend geweest voor de keuzes die gemaakt zijn.

In het kader van de Woningwet heeft Rentree gekozen voor een externe controller 1 dag in de week. Hiermee wordt extra scherpte gebracht en wordt kennis van buiten naar binnen gehaald.

Evelyne Laan sluit af met haar visie dat de context erg van belang is voor de wijze waarop de beheersing het meest effectief ingeregeld kan worden.

In gesprek met de deelnemers

Harry ter Braak gaat in gesprek met de deelnemers over waar de controller nu mee bezig is en wat de ambitie voor de toekomst is. Hij vergeleek dat met de resultaten van een onderzoek dat hij eerder heeft gedaan. De uitdaging van de controller in deze tijd is de organisatie op koers krijgen en houden, waarbij een grote zorg is de informatieverstrekking in relatie tot de systemen. Veel van de aanwezigen gaven aan dat hun tijd met name gaat naar advies geven, waar uit het onderzoek bleek dat er veel tijd wordt besteed aan het organiseren van de basis en de Controller nauwelijks toekomt aan het strategische vraagstuk van de inzet van vermogen en waarde creatie. 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?

Bij de verdeling van de tijd over "Plan- do - check- act" blijkt dat organisaties veel energie geven aan de planning en minder zich richten op de bijsturing ('act'). Als controller kun je juist ook daar een goede rol in vervullen. Ter Braak sluit af met de oproep om bewust om te gaan met het stellen van prioriteiten in de agenda: maak tijd voor het gesprek over de koers van de organisatie!

Denk niet te lang na, maar ga het gewoon doen!

Leo Schuld start met de stelling dat het “in control” komen primair een thema van bestuur en toezichthouder is waarbij de control functie een cruciale, maar wel ondersteunende, rol heeft. Het gaat daarbij over het evenwicht in de besluitvorming(sproces) en de competenties van management en bestuur. WonenBreborg heeft een driehoofdig bestuur die gezamenlijk besluiten neemt en waar de controlfunctie op 3 plekken is georganiseerd en geformaliseerd Deze functies zijn gericht op het waarborgen van een integere besluitvorming. De kern daarbij is dat de organisatie komt waar ze zijn moet, het bestaansrecht: resultaten behalen om de missie te realiseren. De controller helpt het bestuur en RvC om dit te bereiken. Control richt zich dan ook op het realiseren van doelen en de processen van governance, compliance, performance, risico's. Tevens richt het zich op integriteit, de mens en persoonlijke kwaliteiten. Echter de controller heeft niet het monopolie op “het geweten”. Een controller heeft meerdere rollen, wees je hiervan bewust. We verwachten dat de controller afwegingen kan maken in een zeer complex werkveld met veel dilemma's. Hiertoe is het volgens Schuld van belang dat de controller zich verbindt met mensen, maar tevens moet hij of zij onafhankelijk zijn maar niet eigenwijs. Kortom spannend en uitdagend. Daarom sluit hij af met het advies: denk niet te lang na, maar ga het gewoon doen!

Het perspectief van de intern toezichthouder

Goos Minderman is naast wetenschapper intern toezichthouder bij diverse corporaties. Hij ziet dat de afgelopen 15 jaar de functie van controller in de semi-publieke sector zich ontwikkeld heeft tot sparring partner. Er is geen echt goede definitie van de controllersfunctie. DE controller bestaat niet, de norm wanneer het goed is ontbreekt. De context is mede bepalend en daarom is het zo belangrijk dat er tussen RvC, bestuur en controller het gesprek plaatsvindt over elkaars verwachtingen. Commissarissen moeten zich een oordeel vormen over de doelmatigheid: doet de corporatie wel het maximale binnen de mogelijkheden. Minderman verwacht als commissaris dat de controller zich vooral richt op een oordeel over de niet financiële processen waaronder ook de stakeholderprocessen. Het bereiken van de doelen wordt immers inmiddels voor een belangrijk gedeelte beïnvloed door een diversiteit aan stakeholders. Daarom is het ook voor commissarissen zo van belang om naar buiten te gaan en de stakeholders te ontmoeten. Tot slot wijst Minderman nog op de bepaling in de Woningwet dat de RvC de jaarrekening vaststelt. Dit stelt andere eisen aan het proces en vraagt een meer inhoudelijke en gedetailleerde betrokkenheid van de RvC/Audit Commissie.

Full time controller bij Goed Wonen Gemert

Door het slechte weer lag het treinverkeer stil en kon Hans Vedder Utrecht niet bereiken om zijn ervaringen te delen. Bart van Bree van Goed Wonen Gemert vertelde zodoende vanuit zijn rol 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. Bart gaf aan dat Hans zich als bestuurder op deze wijze ‘in control’ voelt, 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.