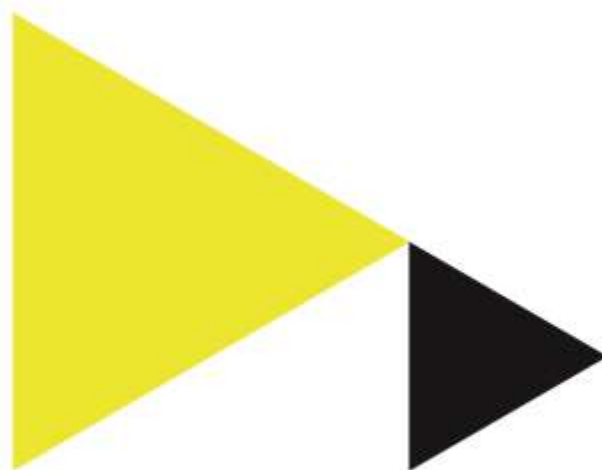


# Van Goeden Huize

Slotbeschouwing over onderzoek naar de onafhankelijke  
controloffunctie binnen woningcorporaties

Faculteit Business & Economie, Lectoraat Corporate Governance en Leadership  
januari 2023



# Van Goeden Huize

Slotbeschouwing over onderzoek naar de onafhankelijke  
controlefunctie binnen woningcorporaties

## **Auteurs**

Gert de Jong, Hannah Berkers, Marion Smit, Frank Jan de Graaf, Tjerk Budding, Wobbe van der Meulen

## **Afdeling**

Faculteit Business & Economie, Lectoraat Corporate Governance en Leadership

## **Datum**

16-Jan-23

## **Project type**

SIA RAAK-MKB

1.02023

© 2023 Copyright Hogeschool Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Hogeschool Amsterdam.

# Voorwoord

In het lectoraat Corporate Governance and Leadership werken we samen met partners uit de beroepspraktijk. Samen met professionals doen we wetenschappelijk onderzoek naar actuele uitdagingen. Het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' is daar een mooi voorbeeld van. Er lag een concrete vraag vanuit woningcorporaties over de invulling van de onafhankelijke controlfunctie. Dat is een wettelijk voorgescreven functie die volgt uit de Woningwet 2015: alle woningcorporaties van (toentertijd) minimaal 2500 verhuureenheden behoren zo'n functie te hebben. De wet schrijft deze functie voor, maar vermeldt niet hoe die functie moet worden ingevuld of wat nodig is om die functie optimaal tot haar recht te laten komen. Het onderzoek was gericht op het helpen van corporaties bij het invullen daarvan.

Dit onderzoek betrof een zogeheten SIA Raak project. Regieorgaan SIA stimuleert de professionalisering, kwaliteitsversterking en zelforganisatie van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen. Een van de financieringsinstrumenten van SIA is het programma RAAK-publiek. Dit programma financiert onderzoeksprojecten in samenwerking met de publieke sector en schept daarmee mogelijkheden voor de ontwikkeling van praktische innovaties die direct aansluiten op de dienstverlening door de sector (zie [regieorgaan-sia.nl](http://regieorgaan-sia.nl)). Voor het onderzoek naar de onafhankelijke controlfunctie deed het lectoraat een aanvraag dat in de eerste ronde werd gehonoreerd.

We hebben voor dit onderzoek materialen ontwikkeld en artikelen geschreven in vakbladen en wetenschappelijke journals. De artikelen in de vakbladen zijn als bijdrage in deze bundel opgenomen. De combinatie materialen ontwikkelen en publicaties schrijven verbindt praktijk aan wetenschap. Bij onderzoek – zeker praktijkgericht onderzoek – zijn de onderzoekers nauw betrokken bij de thematiek. De HvA-onderzoekers reflecteren hierop: wat heeft dit onderzoek mij nu geleerd en wat heeft het opgeleverd? Het betreft de bijdragen van Hannah Berkers, Marion Smit, Frank Jan de Graaf en Gert de Jong.

Ook vanuit de beroepspraktijk is een reflectie opgenomen. Wobbe van der Meulen nam deel aan het onderzoek vanuit de beroepspraktijk. Hij laat zien wat een onderzoek als dit nu oplevert. Van der Meulen is senior consultant bij Hofmeier. Dit kantoor uit Leiden adviseert corporaties en levert interim controllers. Ze hebben door hun jarenlange ervaringen een groot netwerk in de sector opgebouwd. Door dit netwerk binnen de corporatiesector konden we ook veel corporaties bij ons onderzoek laten aanhaken. Het blijkt dat het doel om praktijk en onderzoek beide te laten profiteren, is geslaagd. In zijn reflectie laat hij namelijk ook een aantal collega's aan het woord en zij vertellen wat ze hebben geleerd van het onderzoek en hoe het hen kan helpen in hun werk.

Vanuit het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit reflecteert Tjerk Budding. Kennis die bij het Zijlstracenter in het algemeen en Tjerk Budding in het bijzonder, aanwezig is, kon worden ingebracht. Omgekeerd leverde de resultaten van ons onderzoek weer materiaal voor het Zijlstracenter. Budding wijst dan ook op

het feit dat we met de onderzoeksresultaten bijdragen kunnen leveren aan de wetenschappelijke literatuur en theorieontwikkeling.

Zoals gemeld hebben we in dit project beroepspraktijk en onderzoek nauw op elkaar betrokken. Lector Frank Jan de Graaf gaat in zijn bijdrage uitgebreider in op deze relatie. Dit is de manier waarop we vanuit onze onderzoeksgroep onderzoek willen doen. Hij geeft daarvoor ook een theoretische fundering die hij vindt in het Amerikaanse Pragmatisme.

De resultaten van het onderzoek zijn online te raadplegen. Rondom het slotsymposium dat we aan het eind van ons onderzoeksproject hielden, maakten we de website [hva.nl/vangoedenhuize](http://hva.nl/vangoedenhuize). Hier zijn kennisclips, onderzoeksposters en -resultaten en ander materiaal terug te zien en lezen. De onderzoeksposters zijn verspreid door deze bundel opgenomen.

De opzet van deze bundel is daarmee als volgt. Allereerst nemen we de artikelen die eerder in de vakbladen *Controllers Magazine* en *Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control* zijn gepubliceerd, op. We kregen toestemming van de redacties om de artikelen ook hier op te nemen. Daarvoor zijn wij hen dankbaar.

Daarna volgt een beschouwing van praktijkgericht onderzoek door dr. Frank Jan de Graaf, lector Corporate Governance and Leadership. Daarna volgen de reflecties van dr. Hannah Berkers, dr. Frank Jan de Graaf, dr. Gert de Jong en drs. Marion Smit, alle vier onderzoekers bij het Centre for Financial Innovation. Aansluitend komen de reflecties van prof. dr. Tjerk Budding (Vrije Universiteit) en mr. Wobbe van der Meulen (Hofmeier) aan bod.

Tot slot nog dit. In de wandelgangen wordt wel gesproken over de 'onafhankelijke controller' binnen woningcorporaties. Dat is eigenlijk onjuist. Het gaat niet om de *controller*, maar om de *controlfunctie*. Ons onderzoek draaide dan ook om 'degene die de onafhankelijke controlfunctie uitoefent'. Dat is een mond vol; we korten dat daarom af als *ocf*, als het over *de persoon* gaat die deze functie uitoefent. Gaat het in abstractere zin om de functie, dan schrijven we het voluit.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Artikelen gepubliceerd in vakbladen.....</b>	<b>5</b>
1.1	“Dit zijn de competenties die controllers in huis moeten hebben” .....	5
1.2	“Succesfactoren voor effectief risicomanagement bij woningcorporaties” .....	11
<b>2.</b>	<b>Een beschouwing van praktijkgericht onderzoek .....</b>	<b>17</b>
2.1	Hoe wetenschappelijk onderzoek het werkveld vooruithelpt. Het SIA Raak onderzoeksproject ‘Van Goeden Huize’ als voorbeeld. ....	17
2.2	Integraal denken als hoeksteen van de visie op onderzoek en werkveld .....	23
<b>3.</b>	<b>Reflectie op het onderzoek .....</b>	<b>26</b>
3.1	Hannah Berkers: Moed, vakbekwaamheid en reflectie.....	26
3.2	Frank Jan de Graaf: samenwerken binnen praktijkonderzoek .....	30
3.3	Gert de Jong: de kracht van de reflectieve organisatie.....	31
3.4	Marion Smit: door samenwerking een breder en dieper inzicht.....	33
3.5	Tjerk Budding: kennis delen met praktijk en wetenschap .....	37
3.6	Wobbe van der Meulen: wat is de link met de praktijk? .....	41

# Succesfactoren voor effectief risicomanagement bij woningcorporaties

Uit door ons uitgevoerd enquêteonderzoek (in 2020) blijkt dat risicomanagement als een van de belangrijkste taken wordt gezien binnen de onafhankelijke controlfunctie (OCF) van woningcorporaties. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat deze activiteit voor verbetering vatbaar is.

Activiteit	Belang	Effectiviteit	Gap
Adviesen over de interne audit bevindingen	4,25	3,84	0,51
Adviesen over risicomanagement	4,61	4,13	0,48
Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren	4,12	3,83	0,3
Opstellen van de rapportages ten behoeve van complianceverplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties	3,37	3,36	0,02
Maken van rapportages ten behoeve van bestuursvergadering	1,84	2,37	0,53



## Succesfactoren

De effectiviteit van de corporatie lijkt name afhankelijk te zijn van de rolinvulling van degene die de OCF vorm geeft en de ruimte die binnen de corporatie wordt geboden voor reflectie en verandering.

### 1 De omvang van de corporatie

De omvang van de corporatie heeft geen invloed op het effectief kunnen invullen van risicomanagement.

### 2 De mate waarin de organisatie open staat voor reflectie en verandering

#### Correlatie met effectiviteit RM

We nemen geregeld de tijd om kritisch en met een open blik te denken en hiervoor het gesprek aan te gaan.	0,24**
Kritisch denken wordt gewaardeerd, zowel individueel als gezamenlijk.	0,34***
De strategische doelen van onze organisatie stimuleren tot het uitbeiden van gedachten en open denken.	0,35***
We nemen dikwijls de tijd om met elkaar kritisch en open over ons werk na te denken, omdat we daarvoor worden beloofd.	0,19*
De huidige beloningsstructuur van mijn corporatie belooft ons ervoor nieuwe ideeën te ontwikkelen en wijzen te verbeteren.	0,24**
Wij beoordelen en evalueren dikwijls gezamenlijk ons werk en onze manieren van werken.	0,37***
De ideeën en voorstellen tot verbetering die we individueel of gezamenlijk hebben ontwikkeld, veranderen de processen en onze manier van werken binnen de corporatie.	0,40***

De reflectie bevinding binnen corporaties wordt niet in voldoende mate belooft, wat resulteert in een verbetering van de effectiviteit van risicomanagement.

### 3 Persoonlijke kenmerken en competenties

Noch ervaring, noch competenties lijken invloed te hebben op de effectiviteit van uitvoering van risicomanagement.

### 4 De rol die de OCF'er inneemt

Rollen	Correlatie met effectiviteit RM
Adviseur gevraagd	0,22**
Adviseur ongevraagd	0,33**
Legt een relatie tussen maatschappelijke en financiële ambities en resultaten	0,40***
is onafhankelijk	0,36***
is objectief	0,37***

# 1. Artikelen gepubliceerd in vakbladen

## 1.1 “Dit zijn de competenties die controllers in huis moeten hebben<sup>1</sup>”

Door: Gert de Jong, Tjerk Budding en Marion Smit

Er wordt steeds meer gevraagd van controllers en zij vervullen diverse rollen in organisaties. Dat vraagt het nodige op het vlak van de competenties. Hoe doet een controller dit in de praktijk? Welke competenties zijn gewenst voor een professionele invulling van de controlfunctie? En in hoeverre beschikken controllers hierover? Onderzoekers vroegen het aan de controllers zelf, én aan hun businesspartners.

Er zijn verscheidene lijsten met competenties voor controllers in omloop, ook vanuit beroepsverenigingen. Het onderzoek baseert zich op een lijst die is opgesteld door Birkett (2002). Deze systematische lijst (figuur 1) is in eerder onderzoek naar competenties op het vlak van accounting gehanteerd en onderscheidt competenties op twee niveaus. Het eerste niveau betreft de categorieën van competenties; denken (cognitief) of doen (gedrag). De set van competenties, een logische groepering van competenties die dicht bij elkaar liggen, vormt het tweede niveau. Birkett verheldert de competenties met voorbeelden. Figuur 1 geeft er een aantal weer.

Categorie van competenties	Set aan competenties	Dit omvat
Cognitieve competenties	Technologische competenties	Boekhoudkundige vaardigheden, budgettering, financieel managementvaardigheden
	Analytische en ontwerp competenties	Analyseren, opstellen van onderzoek
	Oordelende competenties	Kritisch onderscheidingsvermogen, multidisciplinair overzicht
Gedragscompetenties	Persoonlijke competenties	Nieuwsgierig, evenwichtig, flexibel
	Interpersoonlijke competenties	Communiceren, leidinggeven
	Organisatorische competenties	Organisatie vertegenwoordigen, netwerken

Figuur 1. Competenties volgens Birkett (2002)

### Gewenste competenties

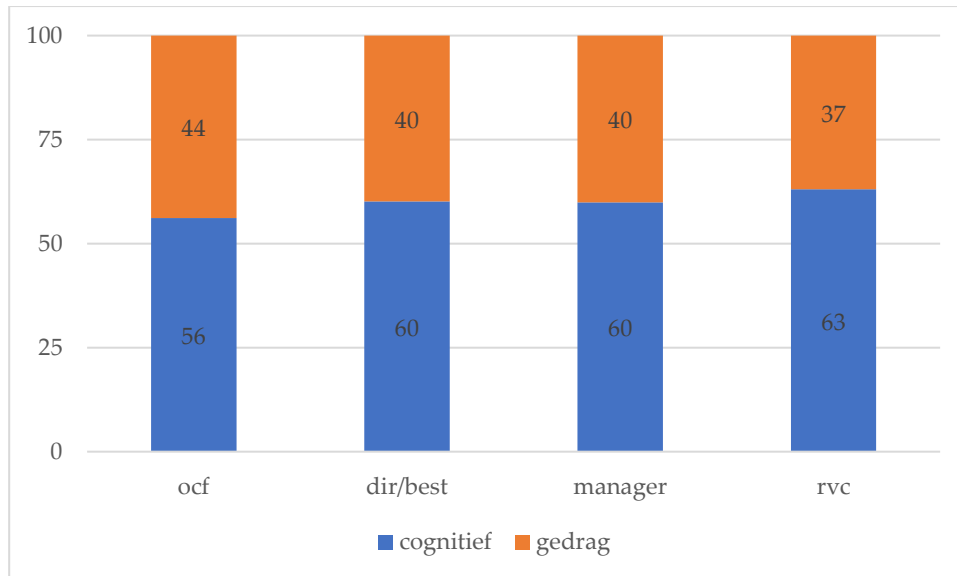
Het onderzoek vraagt personen die de onafhankelijke controlfunctie (ocf) invullen, directeur-bestuurders, managers én leden van de raad van commissarissen hoeveel belang zij hechten aan de onderscheiden competenties voor het optimaal invullen van de onafhankelijke controlfunctie. Om te voorkomen dat hierbij alle competenties als belangrijk worden aangeduid, mogen de respondenten 100 punten verdelen over de zes onderscheiden sets aan competenties.

### Controller vindt gedragscompetenties belangrijker

Figuur 2 laat zien dat er op dit niveau duidelijke verschillen zijn tussen de onderscheiden groepen. Terwijl de controllers gemiddeld genomen 56 van de 100 punten toekennen aan de cognitieve competenties, ligt

<sup>1</sup> Eerder gepubliceerd in *Controllers Magazine*: de Jong, G. P., Budding, G. T., & Smit, M. (2021). Dit zijn de competenties die controllers in huis moeten hebben. *Controllers Magazine*, 34–37. Het artikel is ook op de website van CM na te lezen: <https://cmweb.nl/2021/07/dit-zijn-de-competenties-die-controllers-in-huis-moeten-hebben/>

dit aantal bij de andere groepen een stuk hoger. De directeur-bestuurders en de managers kennen 60 punten toe aan de cognitieve competenties, en de leden van de RvC zelfs 63. Al deze verschillen zijn ook statistisch significant (F-toets,  $p=0,00$ ). Deze uitkomsten laten zien dat degenen die de onafhankelijke controlfunctie invullen de cognitieve competenties als een stuk minder belangrijk zien dan hun collega's. Of anders gezegd: zij vinden gedragscompetenties een stuk belangrijker voor een optimale invulling van de onafhankelijke controlfunctie dan dat anderen dat vinden.

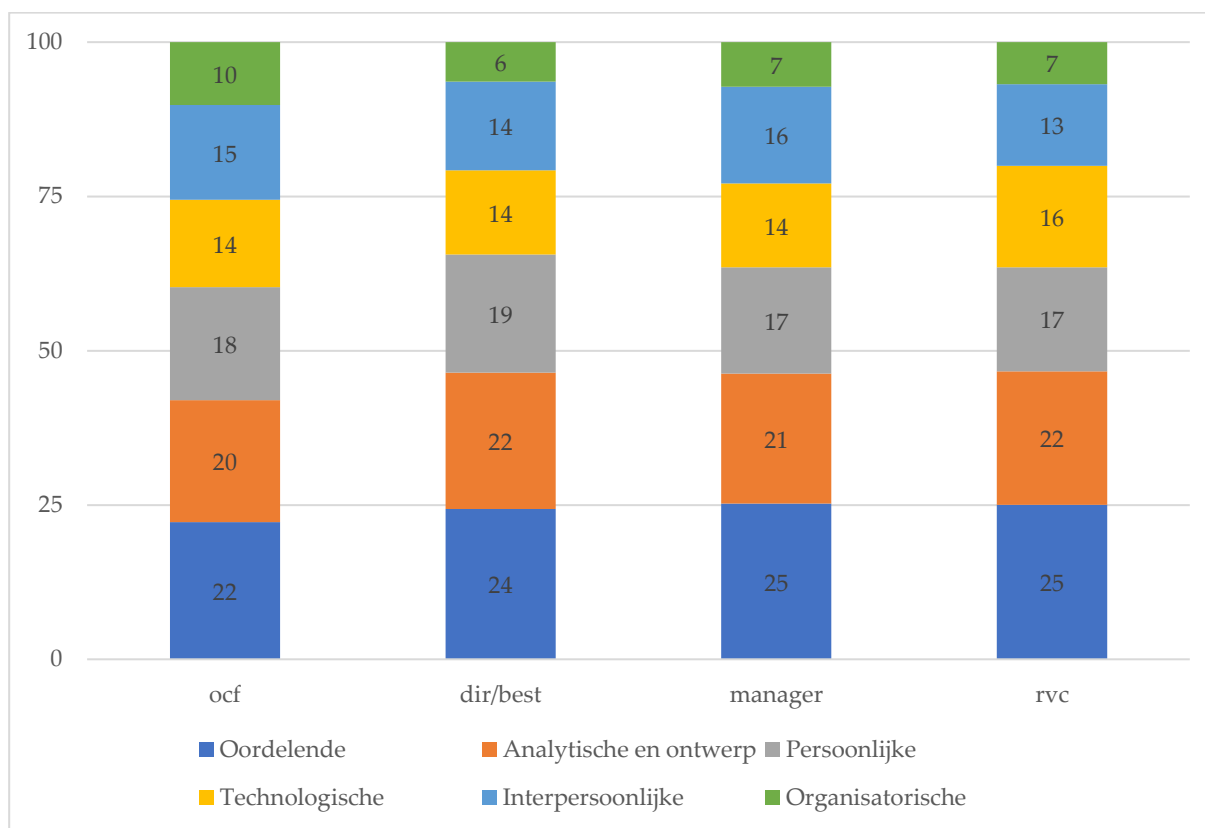


Figuur 2. Belang van categorieën van competenties (niveau 1)

### Belang per set competenties

Om nader inzicht te krijgen welke specifieke competenties gewenst zijn voor een optimale invulling van de onafhankelijke controllersfunctie worden in figuur 3 de twee categorieën nader onderscheiden in de zes sets aan competenties. Hoewel er verschillen zijn in de hoeveelheid punten die aan iedere competentie zijn toegewezen, valt op dat de rangorde wel eensluidend is. Dus in welke mate bepaalde competenties als belangrijk worden gezien, verschilt, maar het belang van de ene competentie ten opzichte van de andere is identiek. Door alle groepen worden uit de categorie cognitieve competenties 'oordelende competenties' (waaronder kritisch onderscheidingsvermogen en multidisciplinair overzicht) en 'analytische en ontwerp competenties' (analyseren, opstellen van onderzoek) het belangrijkste gevonden. De derde plaats is voor één van de gedragsmatige competenties, te weten de persoonlijke competenties (nieuwsgierig, evenwichtig, flexibel). Figuur 3 laat verder zien dat er spreiding is in de opvattingen tussen controllers, directeur/bestuurders, managers en leden van de rvc. De meest opvallende daarvan betreft de organisatorische competenties. De controllers zien deze competenties (waaronder het vertegenwoordigen van de organisatie en het netwerken) als van groter belang dan hun collega's.





Figuur 3. Belang van sets van competenties (niveau 2)

### Aanwezigheid competenties

Nu het belang van competenties in beeld is gebracht, is het tijd om na te gaan of de degenen die de onafhankelijke controlfunctie invullen wel beschikken over de gewenste competenties. Aan de respondenten is gevraagd 'Geef aan hoe vaardig u zichzelf acht op de volgende competenties. U kunt 100 punten verdelen over de verschillende competenties tot een maximum van honderd. Geef uzelf het hoogste aantal punten voor de competentie waarin u het meest vaardig bent.' Dezelfde zes sets aan competenties zijn hiervoor aangeboden. De vraag is of de punten die werden toegekend voor 'vaardig' in lijn liggen met 'belang'. Als dit aantal hetzelfde is, of niet meer dan twee punten uiteen loopt, is dit gelabeld als 'overeenkomst'. Zit er meer dan twee punten verschil bij een bepaalde competentie, dan zijn er twee mogelijkheden. Overstijgt de score voor 'belang' de score voor 'vaardig', dan is de interpretatie dat de persoon deze competentieset als belangrijker ziet dan dat deze er vaardig in is. ('Ik vind het heel belangrijk, maar ik kan er relatief nog vaardiger in worden.') Dat signaleert een tekort en de score is daarom gecategoriseerd als 'te kort'. Overstijgt de score voor 'vaardig' de score voor 'belang' met meer dan twee punten, dan is de interpretatie dat de persoon zichzelf meer vaardig acht op de competentie dan deze belangrijk wordt gevonden. ('Ik ben er heel erg goed in, maar ik vind het relatief niet zo heel belangrijk.') Daarom is dit gecategoriseerd als 'meer dan toereikend'.

Overigens betreft de score voor 'vaardig' een zelfbeschrijving aangezien deze in ons onderzoek alleen is voorgelegd aan degenen die zelf de onafhankelijke controlfunctie invullen. Ook is er alleen geïnformeerd naar relatief belang c.q. aanwezigheid. Het kan dus heel goed zo zijn dat bij competenties waarbij de score op vaardigheid hoger is dan het belang, er toch sprake is van tekortschietende competenties, maar dat is door naar relativiteit te vragen niet na te gaan.

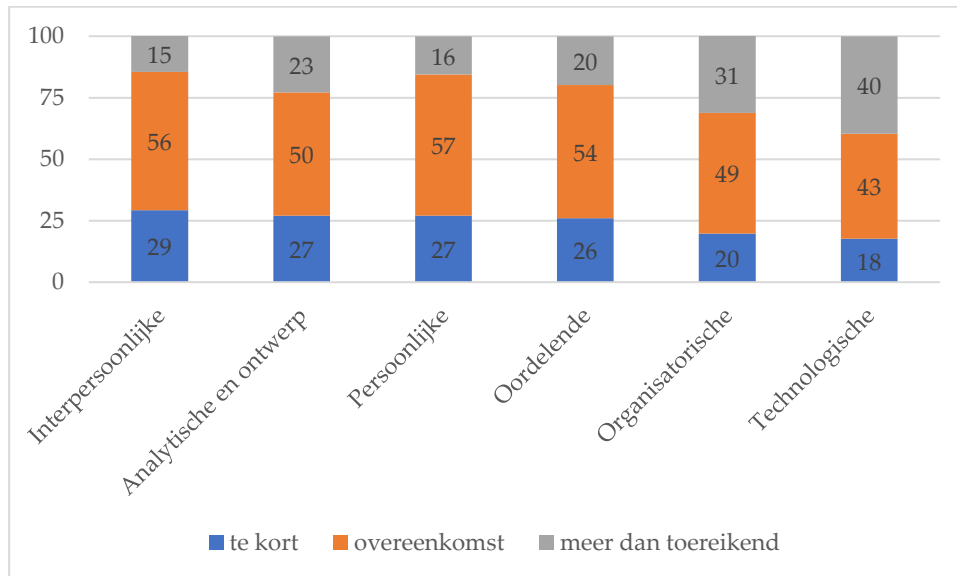
### Op deze competenties komen controllers tekort

Bij vier sets aan competenties blijkt sprake te zijn van een situatie waarbij er meer controllers zijn die vinden dat zij minder vaardig zijn op een competentie dan dat zij er belang aan hechten dan dat er controllers zijn die vinden dat zij meer dan toereikend vaardig zijn op deze competenties, in vergelijking met het belang (zie figuur 4). Concreet gaat het om:

- Interpersoonlijke competenties (29% vindt de eigen vaardigheid tekort schieten in vergelijking met het belang versus 15% meer dan toereikend)
- Analytische en ontwerp competenties (idem, 27% versus 23%)
- Persoonlijke competenties (idem, 27% versus 16%)
- Oordelende competenties (idem, 26% versus 20%)

### Deze competenties zijn meer dan in orde

Dit contrasteert met de score op technologische competenties en de organisatorische competenties. Voor deze competentiesets geldt dat meer controllers vinden dat zij in meer dan toereikende mate over die competenties beschikken.



Figuur 4. Overeenkomst tussen belang van en vaardigheid op competenties volgens controllers

### Conflict

Gecombineerd met de eerdergenoemde resultaten, zou geconcludeerd kunnen worden dat hier een potentiële bron voor conflict zit. Terwijl de collega's van de controller aangeven dat technologische competenties zeer belangrijk zijn, vinden de controllers het niet alleen minder belangrijk, maar vinden zij zichzelf daar ook al meer dan voldoende vaardig op. Aandacht voor verbetering en ontwikkeling wordt door hen meer gelegd op de interpersoonlijke competenties, terwijl die door de collega's in de organisatie als minder belangrijk worden beschouwd. Dit geldt in mindere mate ook voor de tussenliggende competenties.

### Conclusie

Degenen die de onafhankelijke controlfunctie invullen kennen gedragscompetenties een relatief groter belang toe dan hun collega's (directeur-bestuurders, managers en leden RvC) bij woningcorporaties. Anders gezegd: anderen lijken een relatief groter belang toe te kennen aan de cognitieve competenties dan zij dat zelf doen. Ook blijkt dat de eerste en tweede plaats in de top-zes gewenste competenties van controllers de cognitieve competenties 'oordelende competenties' en 'analytische en ontwerp competenties' zijn. Daar staat tegenover dat de controllers zelf van mening zijn met name op het vlak van de gedragscompetenties nog capaciteiten tekort te komen.

Hoe moeten we dit nu duiden? De onderzoekers menen dat deze resultaten niet gelezen mogen worden als dat gedragscompetenties overgewaardeerd zouden worden door de controllers en dat zij zich vooral op het verwerven van cognitieve competenties zouden moeten richten. Zij zien de uitkomsten meer als ondersteunend voor de stelling dat van controllers diverse kennis, houdingen en vaardigheden gevraagd worden. De resultaten bevestigen dat er een groot scala aan competenties wordt gevraagd aan de controller. Dat wordt bevestigd door alle bevroegde groepen respondenten. Dat roept wel de vraag op of in de praktijk toch niet te veel het 'schaap met de vijf poten' wordt gevraagd.

De controller wordt in toenemende mate gevraagd om pro-actief en strategisch mee te denken. Daarmee neemt het belang van gedragscompetenties toe. Tegelijkertijd wordt van de controller gedegen vak kennis

gevraagd. Controllers dienen hun 'cognitieve zaakjes' op orde te hebben. De resultaten uit ons onderzoek laten zien dat het belang daarvan niet onderschat moet worden.

#### **Onafhankelijke controlfunctie**

Sinds de invoering van de Woningwet 2015 is voor instellingen met meer dan 2.500 verhuureenheden verplicht dat de controlfunctie 'in een afzonderlijke organisatie-eenheid is opgenomen en zowel gevraagd als ongevraagd het bestuur en de raad van commissarissen kan adviseren omtrent in het kader van het financiële beleid en beheer te nemen maatregelen.' (art. 105, lid e, sub 4 BBSH). Het is overigens niet noodzakelijk dat de onafhankelijke controlfunctie door een controller wordt ingevuld. Dat zou bijvoorbeeld ook door een (internal) auditor kunnen gebeuren. Uit het onderzoek (zie kader 'Van Goeden Huize') komt echter naar voren dat in circa vier op de vijf gevallen de onafhankelijke controlfunctie door een (concern)controller ter hand wordt genomen.

#### **Onderzoek 'Van Goeden Huize'**

In 2020 hebben de Hogeschool van Amsterdam, het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit Amsterdam, Hofmeier en een groep woningcorporaties de handen ineengeslagen voor het onderzoek 'Van Goeden Huize' dat zich richt op de invulling van de onafhankelijke controlfunctie bij woningcorporaties. De eerste stap in dit onderzoek was een enquête waarvoor alle woningcorporaties zijn aangeschreven en waarop 369 reacties zijn binnengekomen: 106 van personen die de onafhankelijke controlfunctie invullen, 40 directeur-bestuurders, 45 managers en 178 van leden van de raad van commissarissen. Op dit moment loopt vervolgonderzoek waarbij de resultaten uit de enquête nader verdiept en geduid worden.

#### **Meer lezen**

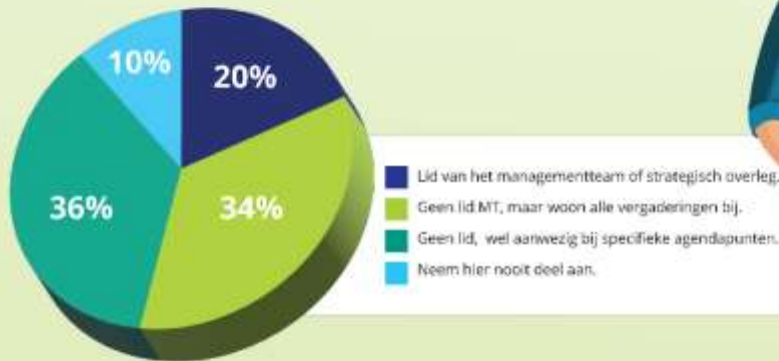
- Birkett, W. P. (2002). Competency Profiles For Management Accounting Practice and Practitioners. A report of the AIB, Accountants in Business section of the International Federation of Accountants (Vol. 0). IFAC.
- Bots, J. M., Groenland, E., & Swagerman, D. M. (2009). An empirical test of Birkett's competency model for management accountants: Survey evidence from Dutch practitioners. *Journal of Accounting Education*, 27(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2009.06.001>
- Budding, G.T., & Wassenaar, M.C. (2018). De veranderende rol van de public controller. In G. T. Budding & M. C. Wassenaar (Eds.), *De veranderende rol van de public controller* (pp. 7–17). Boom bestuurskunde.
- NBA. (2020). Beroeps- en competentiemodel voor de openbaar, intern en overheidsaccountant (Issue December).

#### *Auteurs:*

Dr. Gert de Jong, hogeschool hoofddocent voor vakbekwaamheid en ethiek aan de Hogeschool van Amsterdam, dr. Tjerk Budding, opleidingsdirecteur public controllersopleidingen bij het Zijlstra Center van de Vrije Universiteit Amsterdam, drs. Marion Smit, onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam.

# Positie

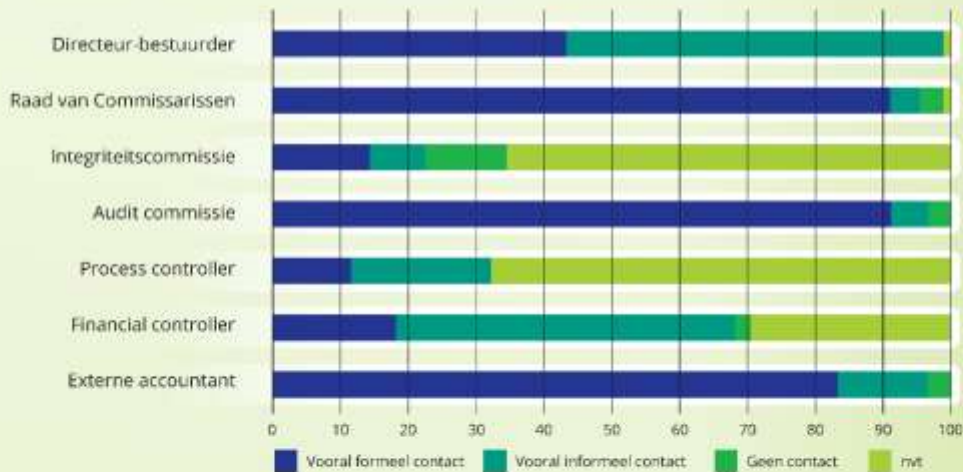
## Lid van het Management Team



De deelname aan het MT is verdeeld. 20 procent geeft aan lid te zijn van het MT zijn, 34 procent bezoekt de vergaderingen altijd. Dat betekent dat meer dan de helft structureel met het MT mee vergadert.



## Contact met andere toezichthouders



## 1.2 “Succesfactoren voor effectief risicomanagement bij woningcorporaties”<sup>2</sup>

Door Tjerk Budding, Gert de Jong en Marion Smit

Dr. Tjerk Budding (g.budding@vu.nl) is als opleidingsdirecteur van de public controllersopleidingen verbonden aan het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership van de Vrije Universiteit Amsterdam. Dr. Gert de Jong (g.p.de.jong@hva.nl) is Hogeschool hoofddocent voor Vakbekwaamheid en ethiek aan de Hogeschool van Amsterdam. Drs. Marion Smit (m.smit2@hva.nl) is onderzoeker aan de Hogeschool van Amsterdam.

### Samenvatting

Uit door ons uitgevoerd enquêteonderzoek (in 2020) blijkt dat risicomanagement als een van de belangrijkste taken wordt gezien binnen de onafhankelijke controlfunctie (OCF) van woningcorporaties. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat deze activiteit voor verbetering vatbaar is. De effectiviteit hiervan lijkt met name afhankelijk te zijn van de rolinvulling van degene die de OCF vorm geeft en de ruimte die binnen de corporatie wordt geboden voor reflectie en verandering.

*Streamers:*

- Effectiviteit risicomanagement afhankelijk van rolinvulling en reflectie.
- Meer ervaring leidt niet tot beter risicomanagement.

Sinds de invoering van de Woningwet 2015 zijn woningcorporaties met meer dan 2500 verhuureenheden verplicht een onafhankelijke controlfunctie (ocf) in te richten. In de regelgeving hierover worden verdere eisen hieraan gesteld. Zo dient deze onafhankelijke controlfunctie in een afzonderlijke organisatie-eenheid te zijn opgenomen en dient “zowel gevraagd als ongevraagd advies worden gegeven aan het bestuur en de raad van commissarissen omtrent in het kader van het financieel beleid en beheer te nemen maatregelen.” (Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015, artikel 105, lid e, sub 4). De wettelijke bepalingen laten verder een behoorlijke vrijheid over hoe de ocf moet worden ingericht, zoals welke taken daar (verder) ter hand moeten worden genomen en bij wie deze functie wordt belegd, bijvoorbeeld een controller of internal auditor.

In 2020 zijn de Hogeschool van Amsterdam, het Zijlstra Center (onderdeel van de Vrije Universiteit Amsterdam) en Hofmeier een onderzoek gestart naar de ocf bij woningcorporaties. Het doel van dit onderzoek was het bieden van handreikingen over hoe deze functie zo optimaal mogelijk kan worden ingevuld. Dit artikel doet verslag van enkele uitkomsten van het onderzoek en besteedt specifiek aandacht aan de resultaten uit een enquête onder vier groepen betrokkenen rond de ocf: 1. de directeur-bestuurders, 2. managers, 3. leden van de raad van commissarissen (c.q. Raad van Toezicht) en 4. degenen die de ocf invullen (ocf'ers). Aan dit onderzoek hebben 335 respondenten deelgenomen, waaronder 88 ocf'ers. In het vervolg zullen nog interviews worden gehouden alsmede meerdere casestudies.

---

<sup>2</sup> Eerder gepubliceerd in Tijdschrift voor Public Governance, Audit & Control als: Budding, G. T., de Jong, G. P., & Smit, M. (2021, March). Succesfactoren voor effectief risicomanagement bij woningcorporaties. *TPC, Tijdschrift Voor Public Governance Audit & Control*, 36–39.

## Belang kerngebieden

Een van de elementen waarover de respondenten vragen voorgelegd kregen, was welke taken binnen de ocf ter hand worden genomen en hoe succesvol deze naar hun mening worden uitgevoerd. In navolging van VRC-NBA (2014) en Dijkman et al. (2016) onderscheiden we daarbij vier kerngebieden:

1. Strategisch Management (SM) – o.a. analyseren en adviseren over strategie, samenwerking en ‘winstgevendheid’.
2. Prestatie Management (PM), – o.a. prestatie management en kostprijsberekening.
3. Finance Operations & Reporting (FOR) – o.a. opstellen budgetten, adviseren en opstellen financiële (budget) rapportages, en voeren van de projectadministratie.
4. Governance Risk & Compliance (GRC) – o.a. risicomanagement en internal audit.

Aan alle eerder genoemde groepen respondenten hebben we gevraagd hoe belangrijk deze kerngebieden worden gevonden voor de onafhankelijke controlfunctie en hoe effectief de taken worden uitgevoerd. In navolging van Budding en Wassenaar (2021) zijn we tevens nagegaan welke gap er aanwezig was tussen het belang en de effectiviteit van de taakuitvoering. Uit de gegeven antwoorden kwam naar voren dat respondenten uit de groepen directeur-bestuurders, managers en leden van de raad van commissarissen, van mening waren dat op het vlak van GRC de grootste gap aanwezig is (gemiddeld 0,85 op een vijfpunts Likertschaal), kortom dat de effectiviteit van de taakuitvoering achterloopt op het belang hiervan. Volgens de ocf'ers was de grootste gap aanwezig op het vlak van SM (0,94), maar het verschil met de gap op het vlak van GRC (0,92) is minimaal.

In tabel 1 zoomen we nader in op de taken die tot GRC worden gerekend. In die tabel wordt aangegeven hoe belangrijk de ocf'ers deze taken vinden, hoe effectief ze hun werk achten en wat het berekende verschil tussen belang en effectiviteit is (de genoemde gap).

Hierbij tekenen we wel aan dat we deze vragen op taakniveau alleen hebben voorgelegd aan de ocf'ers en niet aan de andere groepen respondenten. Uit deze tabel blijkt dat er met name sprake is van een gap op twee gebieden:

1. Het adviseren over risicomanagement
2. Het adviseren over de interne audit bevindingen.

**Tabel 1: Activiteiten binnen kerngebied Governance, Risk and Compliance**

Activiteit	Bel.	Eff.	Gap
Adviseren over risicomanagement.	4,61	4,13	0,48
Opstellen van de rapportages ten behoeve van compliance- verplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties.	3,37	3,36	0,02
Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren.	4,12	3,83	0,30
Adviseren over de interne audit bevindingen.	4,35	3,84	0,51
Maken van rapportages ten behoeve van belastingwetgeving.	1,84	2,37	-0,53

## Succesfactoren

Vanwege enerzijds het grote belang dat aan risicomanagement wordt gehecht en anderzijds de achterblijvende effectiviteit daarvan, zijn wij nagegaan welke factoren op basis van ons onderzoek aangewezen kunnen worden als mogelijke verklaringen hiervoor. Hierbij onderscheiden wij vier groepen factoren:

1. Persoonlijke kenmerken en competenties van de ocf'er.
2. De rol die de ocf'er inneemt.
3. De omvang van de corporatie
4. De mate waarin de organisatie open staat voor reflectie en verandering

In het vervolg van dit artikel bespreken we deze factoren. Hierbij tekenen we aan dat het om voorlopige bevindingen gaat en deze vooral op basis van statistische analyses tot stand zijn gekomen.

### ***Persoonlijke kenmerken en competenties***

Om het effect van persoonlijke kenmerken en competenties van de ocf'er op de effectiviteit van taakuitvoering te onderzoeken, hebben we ons gericht op 1. de ervaring van de ocf'er en 2. diens persoonlijke competenties. Wat betreft ervaring vinden we geen noemenswaardige samenhang tussen het aantal jaren in de huidige functie of bij de huidige corporatie, en de effectiviteit van risicomanagement. Anders verwoord, het blijkt niet dat meer ervaren ocf'ers er beter in slagen om risicomanagement effectief uit te voeren. Overigens hebben we specifiek gevraagd naar het aantal jaren ervaring in de huidige functie omdat zoals al eerder aangegeven de ocf vanuit verschillende functies (waaronder controller en internal auditor) kan worden ingevuld.

Als we vervolgens kijken naar competenties dan vinden we weinig overtuigend bewijs dat deze een belangrijke factor vormen om verschillen in effectiviteit van risicomanagement te verklaren. In navolging van Bots et al. (2009) onderscheiden we twee groepen competenties, namelijk die op cognitief vlak (waaronder technologische-, analytische en ontwerp- en oordelende competenties) en die op gedragsmatig terrein (waaronder persoonlijke-, interpersoonlijke- en organisatorische competenties). Op het niveau van de hoofdgroepen (cognitief en gedrag) vinden we geen enkele samenhang tussen de mate waarin de respondenten over zichzelf rapporteren dat zij beschikken over deze competenties en de effectiviteit van risicomanagement (correlatiecoëfficiënten van resp. -0,00 en +0,00). We vinden wel enige significante verbanden voor de onderliggende competenties. Voor de organisatorische competenties vinden we een positief verband (0,19) en voor zowel persoonlijke als analytische competenties een negatief verband (van resp. -0,19 en -0,18). Dit zou kunnen betekenen dat effectief risicomanagement door de ocf vooral het organiseren van het proces vraagt en minder het zelf analyseren van de inhoud. Bij al deze verbanden moet worden aangetekend dat ze zwak statistisch significant zijn ( $p < 0,10$ )<sup>3</sup>.

Kortom, noch ervaring, noch competenties lijken invloed te hebben op de effectiviteit van uitvoering van risicomanagement.

### ***Rol van ocf***

De tweede groep factoren die we geanalyseerd hebben betreft de rol die de ocf'er inneemt. Aan het begin van dit artikel wezen we er al op dat degene die de onafhankelijke controlfunctie inneemt niet noodzakelijkerwijze de controller hoeft te zijn. Bij onze enquête hebben wij dan ook specifiek geïnformeerd welke functietitel degene die de onafhankelijke controlfunctie invult voert. Hieruit komt naar voren dat 86% van de respondenten zichzelf controller noemt. De overige 14% bestaat met name uit internal auditors (9% van de respondenten). Daarnaast hebben een drietal managers 'risk & compliance' en één medewerker interne controle aan het onderzoek deelgenomen.

Omdat daarmee de grootste groep respondenten zichzelf controller noemt, hebben we de definitie die Budding en Wassenaar (2018) hebben gegeven aan de public controller als uitgangspunt genomen om verder in beeld te brengen welke rollen de ocf'er vervult. Deze definitie luidt als volgt: "De public controller adviseert de publieke organisatie en haar leiderschap gevraagd en ongevraagd over het formuleren, rea-

---

<sup>3</sup> Hierbij dient ook gewezen te worden op het feit dat competenties lastig uit te vragen zijn in een enquête. Wij hebben ervoor gekozen om aan de respondenten te vragen 100 punten te verdelen over de genoemde zes competenties op basis van hun eigen inschatting over de mate waarin zij over deze competenties beschikken.

liseren en evalueren van maatschappelijke en financiële resultaten, de opzet en werking van het management control systeem en het afleggen van publieke verantwoording. De public controller verzamelt, analyseert en adviseert op een onafhankelijke en objectieve wijze” (Budding en Wassenaar, 2018, p. 16). In de enquête hebben we de respondenten de vraag voorgelegd in hoeverre zij de rollen vervullen die in deze definitie onderstreept zijn. Uit tabel 2 blijkt dat voor alle vijf aangegeven rollen geldt dat er sprake is van een positieve en (veelal sterk) statistisch significante samenhang tussen de mate waarin deze rollen vervuld worden en de effectiviteit van risicomanagement.

Kortom, als de ocf’ers actiever de genoemde rollen invullen zijn zij gemiddeld genomen ook effectiever in het ter hand nemen van risicomanagement.

**Tabel 2: Rollen ocf’er en effectiviteit risicomanagement**

Rollen	Correlatie met effectiviteit RM
Adviseert gevraagd	0,22**
Adviseert ongevraagd	0,33**
Legt een relatie tussen maatschappelijke en financiële ambities en resultaten	0,40***
Is onafhankelijk	0,36***
Is objectief	0,37***

\*  $p < 0,10$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$ ; we hebben gebruik gemaakt van Pearson correlaties

#### ***Omvang van de corporatie***

De omvang van de corporatie was de derde factor die door ons als mogelijk relevant is overwogen. Mogelijkerwijze kan risicomanagement beter van de grond komen bij corporaties van een bepaalde omvang. Zo kan wellicht betoogd worden dat een corporatie groot genoeg moet zijn om adequaat invulling aan risicomanagement te kunnen geven. Tegelijkertijd moet deze ook niet té groot zijn, vanwege de daarmee samenhangende overzichtelijkheid. Uit onze analyses komt weliswaar naar voren dat risicomanagement als het meest effectief wordt gezien bij middelgrote corporaties (tussen de 5.000 en 10.000 verhuureenheden), maar dat de verschillen met andere groepen cijfermatig klein zijn en ook niet significant. Kortom, onze analyse geeft niet aan dat de omvang van de corporatie van belang is voor het effectief kunnen invullen van risicomanagement.

#### ***Mate waarin de organisatie open staat voor reflectie en verandering***

De vierde en laatste factor waar wij hier aandacht aan willen besteden is de mate waarin de organisatie open staat voor reflectie en verandering. Tabel 3 presenteert zeven vragen die aan de respondenten zijn voorgelegd inclusief de correlatie met de effectiviteit van risicomanagement. We hebben daarbij gevraagd om deze op het niveau van de corporatie te beantwoorden. De vragen zijn gebaseerd op een onderzoek van Pekkola et al. (2015) met als kernelementen het kritisch en open denken, het open staan voor nieuwe ideeën en het aangaan van het onderlinge gesprek. Alle zeven vragen tonen een positieve en (veelal sterke) statistisch significante samenhang met de effectiviteit van risicomanagement.



**Tabel 3: Samenhang open staan voor reflectie en verandering en effectiviteit risicomanagement**

	<b>Correlatie met effectiviteit RM</b>
We nemen geregeld de tijd om kritisch en met een open blik te denken en hierover het gesprek aan te gaan.	0,24**
Kritisch denken wordt gewaardeerd, zowel individueel als gezamenlijk.	0,34***
De strategische doelen van onze organisatie stimuleren tot het uitwisselen van gedachten en open denken.	0,35***
We nemen dikwijls de tijd om met elkaar kritisch en open over ons werk na te denken, omdat we daarvoor worden beloond.	0,19*
De huidige beloningsstructuur van mijn corporatie belooft ons ervoor nieuwe ideeën te ontwikkelen en werkwijzen te verbeteren.	0,24**
Wij beoordelen en evalueren dikwijls gezamenlijk ons werk en onze manieren van werken.	0,37***
De ideeën en voorstellen tot verbetering die we individueel of gezamenlijk hebben ontwikkeld, veranderen de processen en onze manier van werken binnen de corporatie.	0,40***

\*  $p < 0,10$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$ ; we hebben gebruik gemaakt van Pearson correlaties

Kortom: we zien dat een reflectieve houding binnen corporaties waarbij tijd en aandacht wordt besteed aan nadenken, onderling gesprek en evaluatie, positief bijdraagt aan de effectiviteit van risicomanagement. Hierbij tekenen wij overigens wel aan dat onze analyses naar de samenhang tussen de vier in onze beschouwing betrokken factoren en de effectiviteit van risicomanagement puur gebaseerd is op de percepties van diegene die de onafhankelijke controlfunctie invult.

### Ten slotte

In dit artikel doen wij verslag van een reeks eerste bevindingen van ons onderzoek naar de inrichting van de onafhankelijke controlfunctie bij woningcorporaties, waarbij we ons geconcentreerd hebben op de uitkomsten op het vlak van risicomanagement. Uit onze bijdrage blijkt dat risicomanagement niet alleen als een belangrijke activiteit wordt gezien, maar ook dat die onvoldoende effectief wordt uitgevoerd. Uit onze analyses komt het beeld naar voren dat de ocf'er hier een grote rol in speelt. Het actief oppakken van gevraagd en ongevraagd advies en het bewaken van de eigen onafhankelijkheid en objectiviteit leidt tot hogere effectiviteit van het risicomanagement. Ten tweede is een houding van reflectie en verandering binnen de corporatie van belang. Hoewel wij dit nog niet onderzocht hebben, lijkt het ons plausibel dat een controlfunctie vooral onafhankelijk en effectief kan zijn in een organisatie die open staat voor reflectie en verandering. Wij vermoeden dan ook dat deze elementen met elkaar verbonden zijn. In het vervolg van ons project zullen we deze en andere elementen door middel van case studies en interviews verder onderzoeken.

### Literatuur

Bots, J.M., E. Groenland & D.M. Swagerman (2009), An empirical test of Birkett's competency model for management accountants: Survey evidence from Dutch practitioners, *Journal of Accounting Education* 27(1): 1-13.

Budding, G.T. & M.C. Wassenaar (2008). *De veranderende rol van de public controller*, Den Haag, SDU Uitgevers.

Budding, G.T. & M.C. Wassenaar (2021), New development: Is there a management accountants' expectation gap?, *Public Money & Management* 41(4).

Dijkman, A., Budding, G.T., Schoute, M. & E. de With (2016), Het takenpakket van de public controller, *TPC* 14(6): 20-25

NBA-VRC (2014), *Visiedocument over het beroep van de Financieel Professional*.

### Van Goeden Huize

Faculteit Business & Economie, Lectoraat Corporate Governance en Leadership  
© 2023 Copyright Hogeschool Amsterdam

Pekkola, S., Hildén, S., & J. Rämö, (2015). A maturity model for evaluating an organisation's reflective practices. *Measuring Business Excellence*, 19(4): 17–29.

## 2. Een beschouwing van praktijkgericht onderzoek

dr. Frank Jan de Graaf, lector Corporate Governance and Leadership

### 2.1 Hoe wetenschappelijk onderzoek het werkveld vooruithelpt. Het SIA Raak onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' als voorbeeld.

Wanneer we ons afvragen wat de professionals 'aan onderzoek hebben', blijft het vaak bij gemeenplaatsen als 'het helpt het werkveld vooruit' of 'levert nieuwe inzichten op voor de praktijk'. Op zich klopt dit antwoord, maar wat is dat dan, 'vooruihelen' of 'nieuwe inzichten'? Aan de hand van deze reflectie op het NWO-SIA onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' omschrijf ik enkele kenmerken van onderzoek voor de beroepspraktijk.

Sinds twintig jaar kunnen onderzoekers op hbo-instellingen subsidie aanvragen voor wetenschappelijk onderzoek samen met én ten dienste van de praktijk. Kenmerkend voor deze vorm van onderzoek is dat uitgebreid moet worden beschreven hoe de vraagstelling in dialoog met het werkveld is ontwikkeld. Ook tijdens het gehele onderzoek is betrokkenheid van het werkveld belangrijk. Het onderzoeksproject moet leiden tot oplossingen, tot een handelingsperspectief voor de deelnemers. Dit artikel gaat in op de proceskenmerken als kenmerk van praktijkonderzoek. Waarom is het zo belangrijk dat onderzoekers samenwerken met de praktijk? Bij de behandeling van die vraag ga ik uit van een onderzoeksopvatting gebaseerd op het Pragmatisme, iets dat we eerder hebben uitgewerkt in een artikel in Thema (De Graaf & De Jong, 2019).

De uitdaging in dit artikel is om de waarde van praktijkonderzoek te laten zien zonder te veel te vervallen in 'onderzoekstaal', het jargon dat past bij 'projecten en methoden'. Goed praktijkonderzoek sluit aan bij de belevingswereld van de praktijk, van de deelnemers. Ervaring en leren liggen dicht bij elkaar. Wanneer we ons gevoel niet verbinden met ons dagelijks werk ontstaat vervreemding. Als docenten weten we dat betrokkenheid van studenten cruciaal is om hen iets te leren. Diezelfde betrokkenheid is cruciaal als onderzoekers samenwerken met mensen uit de praktijk om vraagstukken in die praktijk op te lossen. Deze samenwerking is een uitdaging voor alle betrokkenen. Nieuwe kennis verwerven, leren, gaat gepaard met spanningen in en tussen individuen. Dit geldt ook voor dit artikel.

Hieronder ga ik eerst in op dat gekke woord 'onderzoek'. Daarna belicht ik een specifiek onderdeel van praktijkonderzoek, namelijk het belang van een goed doordacht proces. Dat maak ik specifiek door te laten zien hoe het een rol speelde in 'Van Goeden Huize', waarna ik afsluit met enige concluderende opmerkingen.

## **Opvattingen over onderzoek**

De opvattingen rond praktijkonderzoek kennen een tweeslachtigheid. Aan de ene kant wordt onderzoek gezien als heel belangrijk. Er bestaat een bijna religieuze verering voor onderzoek. Zowel op universiteit als hogeschool is het héél belangrijk! Aan de andere kant wordt onderzoek snel als abstract, theoretisch en weinig praktisch genegeerd en verguisd. Hbo-bestuurders benadrukken dat onderzoek héél belangrijk is en investeren veel geld in onderzoeksgroepen en praktijkhoogleraren, oftewel lectoren. Op hetzelfde moment klinkt de klacht dat onderzoek moeilijk te verbinden is aan de onderwijspraktijk. Een soortgelijke tweeslachtigheid bestaat overigens ook op traditionele universiteiten. Hier is onderwijs heel belangrijk, maar wordt toch vaak gezien als corvee terwijl succes in onderzoek bepalend is voor een goede carrière. Onderzoek kan worden gedefinieerd als het ontwikkelen van betrouwbare en relevante inzichten over een bepaalde praktijk of bepaald fenomeen. Er is wat dit betreft geen onderscheid tussen wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek. Het kan niet zo zijn dat praktijkgericht onderzoek minder betrouwbaar of relevant is. Het zou kunnen dat praktijkonderzoek wel meer is gericht op een specifieke praktijk en heeft dus minder algemene zeggingskracht. De aanname dat praktijkgericht zou betekenen dat de bevindingen minder 'generaliseerbaar' zijn, kent echter problemen waar we hier niet op in gaan. En het kan niet zijn dat wetenschappelijk onderzoek minder relevant is voor de praktijk. Want waarom doen we het dan; als het geen nut heeft?

Economie, organisatie- en bedrijfskunde zijn sociale wetenschappen. Generaliseerbaarheid is in sociale wetenschappen problematisch omdat elke situatie anders is. Organisaties en economieën bestaan uit een verzameling complexe fenomenen die met elkaar samenhangen. In een dergelijke situatie zijn er lessen te trekken voor iedereen, maar vaak op een erg algemeen niveau. Hiernaast zijn de uitkomsten van sociaalwetenschappelijke onderzoeken altijd afhankelijk van een aantal aannames waaraan waarden verbonden zijn.

Deze nuancerings zijn belangrijk om toegepast onderzoek te begrijpen. Ook daarin is de rol van context cruciaal en spelen waarden een rol.

## **Visie op onderzoek: het proces centraal**

Het hbo richt zich met name op praktijkonderzoek. Dit is wetenschappelijk onderzoek waarbinnen praktijkvragen centraal staan. Dit betekent dat wetenschappelijke methoden worden gebruikt om actuele vragen op te lossen. De dagelijkse praktijk van de professional wordt verbonden met de grote ontwikkelingen in economie en maatschappij. Hierbij is te denken aan vraagstukken rond integriteit, informatietechnologie of duurzaamheid. Het zijn vaak 'grand challenges', grote thema's waarbij individuen en organisaties eigen oplossingen moeten verzinnen.

Om dit te bewerkstelligen, gebeurt iets waarvoor lang weinig aandacht is geweest in onderzoek. De onderzoeker moet veel aandacht hebben voor het proces waarin wetenschappelijke methoden worden toegepast in én met de praktijk. Soms bestaat het beeld dat onderzoekers even data komen halen in de

praktijk, daarna zich terugtrekken in de studeerkamer om na uitgebreide studie tot de échte antwoorden te komen. Dit beeld klopt niet als het om praktijkonderzoek gaat. Het analyseren van de data en het ontwikkelen van relevante resultaten komt hier tot stand in nauwe samenwerking met de betrokkenen. Om dit te verhelderen moet er eerst een misvatting uit de wereld die zelfs bij onderzoekers voorkomt. Volgens mij maken onderzoekers soms de denkfout dat ze met de beste feiten en het beste verhaal uiteindelijk het verschil maken in de wereld. Ook ikzelf maak deze denkfout zo nu en dan. In de praktijk van management en organisatie weten we echter dat sociale processen vaak belangrijker in de besluitvorming en de uitvoering zijn dan feiten. De netwerken van mensen, wat ze een mooi verhaal vinden, wat oppoortuun lijkt op het moment, wat sociale wenselijk is, het zijn allemaal sociale zaken die afleiden van de 'echte' feiten en de 'objectieve en onpersoonlijke' wetenschappelijke methoden. Toch zijn deze menselijke factoren vaak bepalender dan harde data en objectieve analyse, dan échte – dat wil zeggen onderbouwde – kennis. Ik durf zelfs te suggereren dat sociale processen ook in de wetenschap een rol spelen en dat hiervoor onvoldoende aandacht bestaat. Sterker nog, doordat de wetenschap de neiging heeft sociale processen te ontkennen, is de rol van wetenschap in de maatschappij beperkt en is wetenschappelijk onderzoek minder relevant dan zou kunnen.

In praktijkonderzoek is de onderzoeker verantwoordelijk voor het sociale proces. Bansal en Sharma (2020) spreken in dit verband over 'epistemologische verantwoordelijkheid'. De toegevoegde waarde van de onderzoeker komt – naast de resultaten die hij of zij presenteert – tot uiting in de verantwoordelijkheid voor het onderzoeks- en leerproces. Zijn de juiste mensen op de juiste manier in het proces betrokken en worden de processtappen zodanig genomen dat iedereen uiteindelijk vertrouwen heeft in de kwaliteiten van de uitkomsten? Daar moet de onderzoeker op letten.

Dit is zo belangrijk omdat kennis niet alleen bij de onderzoeker ligt, maar ook bij de andere betrokkenen bij een vraagstuk. Op sommige gebieden hebben andere betrokkenen soms een kennisvoorsprong. Ze weten bijvoorbeeld heel goed hoe een probleem is ontstaan, hoe de situatie er uitzag voordat het vraagstuk ontstond en wat de mogelijkheden zijn om dingen te veranderen. In zo'n situatie kan de onderzoeker niet gaan vertellen hoe het zit.

Dit leidt tot *kenmerk 1*: de onderzoeker is participant in het onderzoek. Dit betekent dat de onderzoekers niet zeggen 'hoe het moet'. Zij maken betrokkenen bij het onderzoek bewust van de mogelijkheden die er bestaan. Dit is een vorm van leren.

Om de betrokkenen nieuwe kennis te bieden, komen onderzoekers niet met een aantal boeken waarin kennis wordt gepresenteerd, maar ontwikkelen ze leervormen. Er worden bijvoorbeeld ronde-tafels of trainingen georganiseerd waarin mensen hun ervaringen delen. Hier lijkt de praktijkonderzoeker op de docent.

Dit leidt tot *kenmerk 2*: de onderzoeker ontwikkelt een proces waarin het vraagstuk of het probleem duidelijk wordt. De onderzoeker is ook verantwoordelijk voor dit proces.

Nogmaals, onderzoekers hebben in dit proces een cruciale rol. Zij kunnen door hun wetenschappelijke bagage ‘doorvragen’ en ‘doorzoeken’ zodat alle informatie boven tafel komt. Hier lijkt de onderzoeker ook een beetje onderzoeksjournalist. Ze vragen door tot alle mogelijk relevante gegevens boven tafel liggen. *Kenmerk 3* is kortom: de onderzoekers brengen het hele veld in kaart, inclusief de theoretische inzichten die relevant zouden kunnen zijn, de praktijkinzichten en bestaande tooling.

Het proces moet ook iets concreets voor de betrokkenen opleveren, meestal professionals in het werkveld. Alleen kennis opleveren is onvoldoende. Net als in praktijklessen moet de kennis worden toegepast. Dit betekent dat er werkvormen moeten worden ontwikkeld waar praktijkmensen iets aan hebben, ook als het onderzoek al lang is afgerond en de onderzoeker is vertrokken.

Dit leidt tot *kenmerk 4*: de onderzoeker ontwikkelt methoden die (aankomende) professionals helpen met het vraagstuk om te gaan en om welbewust afwegingen te kunnen maken om in specifieke situaties tot praktijkoplossingen te komen

### **Onze visie op onderzoek: ‘Van Goeden Huize’ als voorbeeld**

Hieronder bespreek ik een aantal kenmerken van praktijkgericht onderzoek aan de hand van het onderzoeksproject ‘Van Goeden Huize’.

1. De onderzoeker zegt niet hoe het moet, maar leert betrokkenen omgaan met de mogelijkheden. Als eerste geldt dat kennis ‘situationeel’ is. Dit lijkt in eerste instantie het traditionele antwoord van de vage onderzoeker die zegt dat het er ‘allemaal vanaf hangt’, het is maar welk gezichtspunt iemand inneemt. Zo kan de indruk ontstaan dat ‘Van Goeden Huize’ niets anders heeft opgeleverd dan de open deur dat het ‘situationeel’ is. Toch ligt dit veel genuanceerder. De onderzoekers hebben op basis van wat ze wisten een aantal situaties in kaart gebracht en laten zien hoe de verschillende onderdelen met elkaar samenhangen. Een controller moet zich bijvoorbeeld anders gedragen wanneer er sprake is van een sterke en onafhankelijke raad van commissarissen. Dit vraagt weer andere kwaliteiten dan wanneer de controller te maken heeft met een controlafdeling die minder prominent is in de organisatie. De verschillende elementen die van belang zijn worden samengevat in de drieslag eigen competenties van de controller, positionering van de functie en het algemene beleid van de organisatie.

2. De onderzoeker ontwikkelt een proces waarin het vraagstuk of het probleem duidelijk wordt. We waren het ons, denk ik, niet eens helemaal bewust toen we het onderdeel ‘vraagarticulatie’ schreven, maar het proces dat we hebben ontwikkeld om samen met het werkveld het vraagstuk te onderzoeken is de cruciale succesfactor. Het onderzoeksproject heeft ons doen ervaren hoe belangrijk goede relaties met het werkveld zijn. Hiervoor was het belangrijk goed te letten op het proces. Iedereen moest bij de processtappen worden betrokken. Kennis wordt immers ontwikkeld op bijeenkomsten tussen onderzoekers en professionals. In een interview door de onderzoeker leert – door reflectie – ook de geïnterviewde meer over hun eigen organisatie en hoe daar mee om te gaan. In workshops en selfscans ontstaan vergelijkbare leerervaringen. De onderzoeker schrijft deze ervaringen niet alleen op, maar zet ze in de juiste

context. Dit wordt gedaan door bijvoorbeeld inzichtelijk te maken hoeveel controllers met dit onderwerp worstelen. Zodoende ontstaat een 'rijke context' waarin mensen in staat zijn te leren.

3. De onderzoekers brengen het hele veld in kaart, inclusief de theoretische inzichten die relevant zouden kunnen zijn, en de praktijkinzichten en bestaande tooling.

Zoals hierboven al staat beschreven, hebben we verschillende onderdelen van de woningcorporatie beschreven die relevant zijn voor de onafhankelijke controlfunctie, terwijl de regelgeving voor een onafhankelijke controlfunctie veel beperkter kan worden geïnterpreteerd. Hierdoor werd de context waarin het vraagstuk speelde heel duidelijk. Deze contexten kunnen we ook goed aan wetenschappelijke inzichten koppelen. Er zijn veel meer beroepen waarin een onafhankelijk oordeel wordt gevraagd in een complexe omgeving. Eigenlijk hebben alle professionals te maken met belangenafwegingen die hun werk moeilijker maken, maar ook tot de kern van hun werk behoren. Ik denk dat hier nog wel wat bij kan, zoals het expliciet gebruiken van theorie bij de survey, waardoor deze ook weer te vinden is door de praktijk. Daarnaast het publiceren in vaktijdschriften m.b.v. theorie en wetenschappelijke bronnen, waarmee de brug wordt gemaakt tussen deze twee. Vervolgens kunnen 'interners' vrolijk over die brug lopen.

4. De onderzoeker ontwikkelt methoden die (aankomende) professionals helpen met het vraagstuk om te gaan en om afwegingen te maken om in specifieke situaties tot praktijkoplossingen te komen. Veel buitenstaanders zullen het misschien logisch vinden dat onderzoekers bepaalde methoden ontwikkelen waarmee de praktijk vooruit wordt geholpen. Bij heel veel wetenschappelijk onderzoek gebeurt dit echter niet. De taak om wetenschappelijke resultaten concreet te maken wordt aan praktijkmensen overgelaten. Consultants pakken dit vaak op. De kern van praktijkgericht onderzoek is dat wordt nagedacht hoe resultaten echt kunnen werken. Dit gebeurt niet alleen om de 'doorwerking' van de resultaten mogelijk te maken, oftewel om de praktijk van onderzoeksinzichten te laten profiteren. Belangrijk is ook dat door het ontwikkelen van 'tooling' (huidige) studenten kunnen leren van de onderzoeksresultaten. Ze kunnen de inzichten direct toepassen op de praktijk. Het ontwikkelen van 'tooling' voor de praktijk 'dwingt' de onderzoeker zijn resultaten concreet te maken voor de praktijk. Er moet echt goed worden nagedacht wat de praktijk er echt aan kan hebben. Dit vraagt hele tastbare en concrete resultaten. Als die er niet zijn, is er geen tool te ontwikkelen. Kortom, de vraag naar wat de bijdrage is voor de praktijk leidt in veel gevallen tot betere resultaten.

### **Wat is goed praktijkonderzoek?**

Hiervoor heb ik enkele kenmerken van praktijkonderzoek genoemd. Praktijkonderzoek levert een brede variatie aan inzichten voor de betrokkenen. Dit kan vaak niet tot een paar simpele uitkomsten worden teruggebracht. De kern van praktijkonderzoek is het proces waarin mensen leren.

Het laat zien dat onderzoek en onderwijs in elkaars verlengde liggen. De onderzoeker ontwikkelt een gezamenlijk 'leerpad' met de betrokkenen. Anders dan bij veel onderwijs gaat het om kennisdomeinen waar

nieuwe vragen spelen. Onderwijs betekent dat studenten dingen leren die voor hen nieuw zijn en de docent al langer kent. Wat dit betreft sluit praktijkonderzoek goed aan op het specialisme van het hbo-onderwijs, namelijk goed onderzoek verzorgen. Deze kwaliteit kan het werkveld helpen. Om werkveld en onderzoeksmethoden bij elkaar te krijgen, zijn didactische benaderingen cruciaal. Onderwijsmethoden worden ingezet om nieuwe inzichten te verwerven, die noodzakelijk zijn voor zowel goed onderwijs als voor doorontwikkeling van het werkveld.

Verder is de rol van onderzoeker een hele andere. Onderzoek is niet een intellectuele exercitie van de enkeling. Onderzoek is een proces waarin een aantal mensen samen een vraagstuk ontwikkelt en oplossingen bedenkt. De onderzoeker zegt niet hoe het moet, maar leert (aankomende) professionals om om te gaan met mogelijkheden die de praktijk biedt.

‘Van Goeden Huize’ als voorbeeld maakt duidelijk waar praktijkonderzoek relevant is. Het gaat om het onderzoeken van lastige ontwikkelvragen die groter zijn dan de eigen organisatie, en daardoor te leren hoe de onderzoeker/medewerker zelf en de organisatie zich kunnen aanpassen aan nieuwe eisen in de omgeving. Dit zijn vraagstukken die worden geformuleerd door het werkveld en die heel relevant zijn, maar ook een zekere mate van abstractie en ongrijpbaarheid kennen. Zo is de ontwikkeling van nieuwe digitale technologie belangrijk voor verschillende sectoren, maar ontbreekt het ondernemingen aan een concreet handelingskader.

Een voorbeeld hiervan is het vraagstuk van de ‘onafhankelijke controller’. Het is een groot en veelzijdig thema dat bij corporaties op de agenda staat, maar waarbij het moeilijk is ‘even’ een oplossing te formuleren. In de complexiteit en grootte van het vraagstuk zit juist de unieke rol van een onderwijsinstelling. Wij helpen studenten en organisaties hun eigen situatie goed te beoordelen. Op basis daarvan kunnen ze nieuwe ontwikkelingen te integreren in hun dagelijkse praktijk. Voor dit laatste worden hun nieuwe instrumenten aangereikt.

Hier is de rol van een hbo anders dan van een consultant. Onderzoeksgroepen op een hbo creëren een leeromgeving waarin een organisatie en de daaraan verbonden professionals kunnen leren, consultants komen veelal met oplossingen binnen een bepaald tijdsbestek en met duidelijk omschreven doelen. Ons praktijkonderzoek stelt eisen aan het proces waarin de betrokkenen kunnen leren. De uitkomsten bepalen uiteindelijk de deelnemers zelf. Verder kunnen de onderzoekers kritisch (mee)denken met het werkveld. In publicaties en nieuwe instrumenten komt de kennis ter beschikking van alle organisaties die met het vraagstuk worstelen.

### **Afsluitende woorden**

Hiervoor heb ik willen verhelderen wat praktijkgericht onderzoek is. Praktijkgericht onderzoek is wetenschappelijk onderzoek waarbij de vraag samen met de praktijk wordt ontwikkeld gedurende het onder-



zoeksproces. Het betekent dat er veel aandacht is voor methoden die ook in het onderwijs en de organisatieverandering een rol spelen (leertheorieën). De onderzoeker vertelt na afloop niet 'hoe het zit', maar ontwikkelt leerprocessen waarin gezamenlijk met het werkveld nieuwe oplossingen worden ontwikkeld voor de praktijk. Als zodanig vormt praktijkgericht onderzoek het hart van hoger (beroeps)onderwijs. De docent ontdekt gezamenlijk met zijn studenten en de wereld om hen heen nieuwe oplossingen voor actuele vraagstellingen. Dit sluit aan bij het academische ideaal zoals dat al sinds de oudheid bestaat.

Het voorgaande is leidend voor de onderzoeksgroep Governance, Finance & Accounting, de groep van waaruit 'Van Goeden Huize' is uitgevoerd. In de volgende paragraaf beschrijf ik dan ook de benadering van de onderzoeksgroep waarbij integraal denken een kernthema is

## 2.2 Integraal denken als hoeksteen van de visie op onderzoek en werkveld

*Voor de onderzoeksgroep Governance, Finance & Accounting staat integraal denken centraal in de onderzoeksprocessen die ze inricht. Te lang is in de bedrijfskundige en bedrijfseconomische wetenschappen én in de praktijk exclusief functioneel gedacht, terwijl bedrijfsprocessen met elkaar samenhangen. Door haar onderzoek wil ze bijdragen aan breedopgeleide professionals met vakkundige verdieping en een maatschappelijke, duurzame, oriëntatie. Functionele kennis blijft daarbij belangrijk, maar het belang toont zich alleen wanneer het wordt verbonden aan integrale organisatiedoelstellingen.*

Economisch winstdenken heeft de maatschappij de afgelopen dertig jaar overheerst. Een enge winstdefinitie heeft geleid tot ecologische en sociale problemen en heeft tot een verdere verstarring geleid van bestaande maatschappelijke structuren. Net als bij diverse instanties (OESO, EU) moet het roer om in finance & accounting, een van de grootste opleidingsclusters van de HvA. Het brede beroepenveld finance & accounting kenmerkt zich door extreem doorgevoerde verkokering en specialisatie, waarbij er te weinig aandacht is voor de houding en gedrag van de professional, de omgang met verschillende vormen van nieuwe (digitale) data en de duurzame en innovatieve doelstellingen van een onderneming.

Denken vanuit functies overheerst nog steeds in finance & accounting, zeker op universiteiten en hogescholen, maar ook in het bedrijfsleven. Wanneer een bedrijf regels onvoldoende naleeft, worden meer compliance-managers aangesteld (meer mensen in een functie die moeten voorkómen), terwijl het eigenlijke probleem niet aan de orde komt (is er voldoende leiderschap, stuurt het leiderschap op de juiste waarden, wat wordt gedaan aan de cultuur waarin de misstanden ontstonden en beschikken medewerkers over de juiste waarden?). Daarbij worden er vanuit de overheid ook steeds meer regels opgelegd waaraan moet worden voldaan.

In dit (integrale) perspectief moet ook de samenstelling van de woordcombinatie finance & accounting worden gezien. Waar finance gaat over het mogelijk maken van ambities (oftewel, hoe maak ik goede

beleidsbeslissingen) gaat accounting over het goed onderbouwen van beslissingen (oftewel, wat is betrouwbare informatie voor beleidsbeslissingen). Integraal denken betekent dat beiden elkaar nodig hebben.

Het resultaat van al deze projecten is uiteindelijk een volwaardig beeld, of – beter – een zo compleet mogelijk beeld en een zo actueel mogelijk inzicht in het beroepenveld van finance & accounting. Doordat we in en met aansprekende projecten zichtbaar zijn in het werkveld en werken aan vraagstukken in het werkveld, krijgt het werkveld zicht op de toegevoegde waarde van ons als financiële opleiding bij de HvA.

Dit integraal denken staat ook centraal in onze visie op onderzoek. Het gaat om het ontwikkelen van onderzoeksprocessen met het werkveld. Samen worden nieuwe inzichten verkregen door inzichten met elkaar te combineren en integreren. De onderzoeker heeft een belangrijke rol als procesbegeleider. Deze visie is terug te herleiden op (de filosofische stroming van) het Pragmatisme dat aanneemt dat we de wereld alleen leren kennen wanneer we er mee aan de slag gaan. Oftewel, het gaat om oplossingen voor vragen, uitdagingen en problemen in onze dagelijkse werkelijkheid. Er is dus niet een soort theoretisch kennen, vanuit een lesboek dat we kunnen toepassen op die werkelijkheid. Een boek leidt wel tot cognitieve inzichten, maar kennis wordt pas werkelijk, en daarmee bruikbaar, in ons dagelijks leven.

Dit betekent dat er in principe geen onderscheid is tussen onderzoek in de praktijk en wetenschappelijk onderzoek. Dit is een fundamenteel verschil met meer positivistische wetenschapsbenaderingen waarin ervan wordt uitgegaan dat een onderzoeker unieke kennis opbouwt met zijn methoden door buiten de dagelijkse gang van zaken te staan. Natuurlijk zal de onderzoeksgroep zo nu en dan een theoretische beschouwing of analyse maken. De kern van het werk is echter gericht op het verbeteren van praktijken in het werkveld.

De principes van het Pragmatisme worden kort samengevat in kader 1.

#### **Kader 1. Principes voor praktijkonderzoek (De Graaf & De Jong 2019)**

1. Begin met een praktijkprobleem dat een oplossing vraagt
2. Onderscheid tussen praktijkonderzoek en wetenschappelijk onderzoek is relatief
3. Problematiseer de vraag
4. Kijk hoe het probleem is ontstaan
5. Ontwikkel begrippen die werken
6. Gebruik wetenschappelijke kennis en methoden
7. Gebruik kennis van de betrokkenen
8. Sluit aan bij de waarden van organisaties
9. Maak keuzes expliciet
10. Heb veel aandacht voor het onderzoeksproces, inclusief de belangen die spelen

De Graaf, F.J., De Jong, G. (2019), De twee-eenheid van onderzoek en onderwijs, Tien principes voor praktijkonderzoek, TH&MA, 4-19, p. 74-78

Sharma, G., & Bansal, P. (2020). Cocreating rigorous and relevant knowledge. *Academy of Management Journal*, 63(2), 386-410.

# Positionering- scan

Op basis van de survey en de 22 interviews over competenties, positie en beleid, zijn zes thema's vastgesteld die het meest bepalend zijn voor een effectieve en efficiënte positionering van de Onafhankelijke Controlfunctie.



Onder het model zitten aannames, zoals de waarde van uitwisseling tussen controllers, het belang van scheiden van taken en verantwoordelijkheden en de centrale rol voor de persoonlijke kenmerken van de bestuurder. De scan is een zelfbeoordeling en een aanleiding tot een goed gesprek over keuzes en de verschillende perspectieven op de uitwerking daarvan.

## 3. Reflectie op het onderzoek

In dit hoofdstuk schrijven de vier HvA-onderzoekers een persoonlijke reflectie op hun ervaringen in het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize'. Daarna volgen de reflecties van onze samenwerkingspartners, Tjerk Budding van de VU en Wobbe van der Meulen van Hofmeier.

### 3.1 Hannah Berkers: Moed, vakbekwaamheid en reflectie

Het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' heeft veel inzichten en aanbevelingen opgeleverd over de onafhankelijke controlfunctie. Reflecterend op het onderdeel waarbij gekeken wordt naar het individu, oftewel de persoon die de onafhankelijke controlfunctie vervult, vielen daarbij twee aspecten op. Ten eerste de rol van morele moed en vakbekwaamheid. Ten tweede de rol van reflectie. Als laatste benoem ik ook mijn eigen leerinzichten.

#### **Morele moed en vakbekwaamheid**

Omdat ik later aansloot bij het onderzoeksteam van 'Van Goeden Huize' en een andere achtergrond heb, duurde het even voor ik de complexiteit en de uitdaging, waar mensen die de onafhankelijke controlfunctie vervullen voor staan, kon doorgronden. Via de interviews begon ik me in te leven in deze mensen en kreeg het beeld van de onafhankelijke controller bij woningcorporaties langzaam kleur. Wat mij in deze boeiende gesprekken met name is opgevallen zijn de verhalen over morele moed en de vakbekwaamheid van deze professional. Door te luisteren naar hun ervaringen in het vak heb ik respect gekregen voor hoe deze mensen navigeren tussen oordelen, adviseren, meebewegen en helder zijn.

Ten eerste morele moed. Dat vrijwel iedere professional die wij spraken wel voor een lastige situatie had gestaan die vroeg om het tonen voor morele moed, vond ik opvallend. Hoewel de ernst van de situaties verschilden, werd duidelijk dat er wel degelijk iets op het spel stond voor de mensen die de onafhankelijke controlfunctie vervullen. Sommigen werden onder druk gezet of op te stappen, kregen een burnout van de spanning of hadden te maken met ongemakkelijke gesprekken. Dat belette deze mensen niet om zoveel mogelijk moed te tonen waar nodig. Dat houdt in het uitspreken van bedenkingen en risico's, tegen bestuurders ingaan, ondeugdelijke situaties aan het licht brengen en de status quo uitdagen. Daarbij was een moreel kompas en de eigen integriteit van belang. Iets wat duidelijk werd in de interviews is dat het tijd kost om een moreel kompas te ontwikkelen en vervolgens erop te durven varen. Maar essentieel voor het uitvoeren van de onafhankelijke controlfunctie is het zeker.

Ten tweede vakbekwaamheid. In de interviews die wij afnamen over het ontwikkelen van de competentie onafhankelijk oordelen werd duidelijk dat dit een complex iets is wat de professional opbouwt met tijd en ervaring. Men is niet direct na afstuderen vakbekwaam als het gaat om onafhankelijk oordelen. Het beoordelen van cijfers en feitelijk onderbouwen van een oordeel is het fundament wat men vooral meekrijgt vanuit de opleiding en de eerste jaren werkervaring. Zonder dit geen vakbekwaamheid. Echter werd dui-

delijk in de gesprekken dat dit alleen zeker niet voldoende is om effectief te zijn in de onafhankelijke controlfunctie. Juist door fouten te maken en geconfronteerd te worden met lastige situaties en daarop te reflecteren, konden deze professionals beetje bij beetje zich ontwikkelen. Sommige zagen dat als iets wat geleidelijk ontstond, anderen benoemden juist de horten en stoten waarmee men soms met sprongen vooruitging. Blootgesteld worden aan een diversiteit aan ervaringen en omgevingen lijken hieraan bij te dragen. Net zoals het persoonlijke vermogen om in die momenten de leerervaringen te zien en te benutten. Bij elkaar genomen zag ik professionals die vakbekwaamheid hadden opgebouwd. Iets wat cruciaal was voor het uitvoeren van de onafhankelijke controlfunctie.

### **De rol van reflectie**

In de interviews over competentieontwikkeling werd snel duidelijk welke rol reflectie heeft in het ontwikkelen van onafhankelijk oordelen. Zonder kan bijna niet. De vorm waarop verschilde tussen de professionals die we spraken. Sommigen zochten vooral gelijkwaardige collega's op om op niveau te kunnen sparren over de lastige situaties die zij tegenkwamen in het werk. Anderen vonden juist inspiratie in de jongere generatie en het reflecteren om de verschillen in opleiding en vaardigheid. Reflecteren werd soms alleen gedaan. Door terug te kijken op moeilijke momenten of door een persoonlijke crisis heen te gaan. Op andere momenten werd er samen gereflecteerd, met pizza en in verschillende settingen. Praten en nadenken over situaties en het handelen stond centraal. Wat mij daarbij opviel waren de individuele verschillen hierin. Reflecteren is niet iets vanzelfsprekends. Sommigen gaat het van natuurlijk makkelijk af, anderen kunnen het leren.

Wat hieruit meegenomen kan worden is dat ten eerste organisaties hun professionals hierin kunnen ondersteunen. Door pizzasessies te creëren, een leercultuur uit te dragen waarin samen reflecteren aan de orde van de dag is of door de ontwikkeling van reflectie te steunen. Dat laatste is overigens iets waar de HvA bij studenten ook al een rol in kan spelen (en wat ik dus ook al ben gaan doen).

### **Persoonlijke leermomenten**

Wat het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' mij heeft opgeleverd is ten eerste een bevestiging van mijn affiniteit met praktijkonderzoek. Beginnen vanuit een vraagstuk dat leeft in organisaties, zoals in dit geval de woningcorporaties en de omhangende organisaties zoals Hofmeier en de overheid, maakt onderzoek doen waardevol en relevant. Inzichten uit de praktijk vervolgens direct kunnen inbrengen in het onderwijs aan studenten Finance & Control op de HvA is een dikke bonus.

Daarnaast heb ik het als inspirerend ervaren om me te kunnen inlezen en inleven in een wereld die voor mij onbekend was. In voorgaand onderzoek heb ik me mogen onderdompelen in de wereld van robotisering in de logistiek en ook toen heb ik erg veel plezier ontleend uit het mogen meekijken in hoe het er daadwerkelijk aan toegaat binnen een voor mij onbekende sector of organisatie. Praten met betrokkenen en luisteren naar hun belevenissen en verhalen is wat voor mij – nog steeds – onderzoek een van de leukste dingen die je kunt doen, maakt.

De uitdaging in het balanceren tussen uitkomsten die 'goed genoeg' zijn voor de praktijk en voor de wetenschap, is er eentje die ik ook nu weer heb mogen ervaren en waar ik verder van heb geleerd. Ik ben van mening dat als (praktijk)onderzoeker we zowel een verplichting hebben richting de praktijk, waar de vraag vandaan komt en het probleem leeft, als richting de wetenschap, waar we op een ander niveau communiceren over oplossingen en inzichten. In dit project heb ik geleerd dat ik aan de ene kant de waarde in zie van publiceren in vakbladen en het creëren van praktische oplossingen. De prachtige tools die uit dit project zijn voortgekomen, zoals het controllersspel, zijn voor mij het ultieme voorbeeld hiervan. Echter vind ik aan de andere kant dat we ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben als onderzoekers om waar mogelijk algemene, sector overstijgende inzichten wetenschappelijk onderbouwd op te schrijven en te delen. Dat vraagt soms om meer tijd, meer interviews, meer nadenken en analyseren. Dat kan echter opleveren dat we niet alleen binnen een bepaalde sector of organisatie inzicht kunnen bieden, maar ook daarbuiten. De wetenschap heeft in mijn ogen enorm behoefte aan de inzichten en kennis die voortkomt uit de praktijk en uit de beleving en ervaring van professionals. Het is mijn taak als pragmatische praktijkonderzoeker om in beide te investeren.

# Wie is de onafhankelijke controller\*



## Geslacht

Ruim twee derde geeft aan man te zijn, een derde is vrouw.



## Opleidingen



**BA** staat voor alleen een Bacheloroopleiding (of minder). **BA plus** betekent dat aanvullend niet-geaccrediteerde opleidingen zijn gevolgd, de HCFAM of een post-master zonder master artussen. **MA** staat voor Master, **MA plus** voor verschillende post-master studies

## Werkervaring

Gemiddeld heeft men 5,6 jaar ervaring als controller. Gemiddeld heeft men 8,2 jaar ervaring bij de huidige corporatie, waarvan 3,2 jaar in de huidige functie. Dit duidt erop dat een groot deel van onze respondenten is doorgegroeid naar hun functie.



## Zekerheidsscore

Op basis van enquêtegegevens is een berekening gemaakt over de zekerheid van de functie die men bekleedt, ZZP, via detacheerder en tijdelijk contract zijn daarbij als laag in zekerheid beoordeeld (voor ieder antwoord wordt 1 punt toegekend). Loondienst, via corporatie en vast contract als hoge zekerheid (voor ieder antwoord worden 2 punten toegekend). Dit betekent dat de waardering kan lopen van 3 (op alle punten weinig zekerheid) tot 6 (met vast contract in loondienst bij de corporatie). De meeste personen blijken vast in loondienst te zijn via een corporatie. In combinatie met de bepaling dat ontslag alleen kan met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, lijkt het dan dat de bekleders van de OCF een hoge arbeidszekerheid en daarmee mogelijk inkomensafhankelijkheid hebben.

\*Op basis van onze enquêtegegevens. Hieronder zijn 102 antwoorden van de onafhankelijke controller te zien. Grote corporaties en daarbij behorende respondenten worden niet vermeld op deze manier.

### 3.2 Frank Jan de Graaf: samenwerken binnen praktijkonderzoek

'Van Goeden Huize' is voor mij een voorbeeld van hoe goed praktijkonderzoek professionals in een werkveld – daarmee dus (ook) mijzelf – kan helpen een betere professional te worden. Hieronder wil ik kort reflecteren op deze stelling aan de hand van drie punten.

Ten eerste de relevantie van praktijkonderzoek. Praktijkonderzoek doen we al jaren op de HvA en ook voor mijn werk op de HvA heb ervaring opgedaan met onderzoek in en voor de praktijk. Toch heb ik gedurende het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' op verschillende momenten een 'eureka-moment' ervaren. Ik kreeg het gevoel dat ik echt wist hoe het zat, waarom toegepast onderzoek van grote waarde is voor de beroepspraktijk en de wetenschap vooruit helpt. Misschien is dit wel het belangrijkste punt, terwijl het ook een open deur is. Het is belangrijk zo nu en dan te ervaren dat je iets kan leren van projecten en processen die je al jaren doet. Het is fijn collega's en andere professionals tegen te komen die je weer even bewust maken van de interessante en leerzame kanten van je vak.

Ten tweede de waarde van samenwerking voor praktijkonderzoek. Tijdens colleges onderzoeksmethoden zeg ik vaak tegen studenten dat onderzoek niet iets is dat je alleen doet achter je computer. Het is een sociaal proces! Dit is vaak een moeilijke boodschap. Ze moeten toch hun scriptie zelf schrijven? Ook onderzoekers vinden dit vaak moeilijk, waaronder ik zelf. Toch is het zo. Goed onderzoek met een praktijkdoel – zoals bijna elk onderzoek – bestaat uit secuur een sociaal proces inrichten. Overleggen met alle betrokkenen, inlevingsvermogen, mensen meenemen, reflecteren op het proces en het beter inrichten van het proces, het zijn allemaal stappen die cruciaal zijn om tot goede resultaten te komen. Vanzelfsprekend hebben studenten hierin een belangrijke rol. Zij kennen een heel ander perspectief op de praktijk dan de docent-onderzoeker. Door hun vragen blijft de onderzoeker met beide benen op de grond staan.

Ten derde – en dit punt is gerelateerd aan samenwerking – gaat (praktijk)onderzoek om het omgaan met verschillen. Elke organisatie en elke professional heeft een bepaalde eigenheid. Iedereen is anders. Er is sprake van een verschillende achtergrond van mensen. Ze hebben andere kennis, een ander idee van hun professionele rol, een andere ervaring. Daarnaast zijn er ook vele vormen van kennis. De een heeft een technische opvatting en weet van alle onderwerpen de details, de andere professional houdt zich meer bezig met hoofdlijnen. Tenslotte heeft iedereen andere stakeholders, en verwachten stakeholders allemaal iets anders.

De wereld opnieuw leren zien, dat is misschien wel de belangrijkste toegevoegde waarde van 'onderzoek'. Dit wordt mogelijk door samen met anderen te leren omgaan met verschillen. Dat is de les die ik meeneem uit dit project. Ik hoop nog veel vaker dit gevoel van inzicht te mogen ervaren.



### 3.3 Gert de Jong: de kracht van de reflectieve organisatie

Een van de meest in het oog springende conclusies van het onderzoek VGH was voor mij dat de cultuur binnen corporaties van belang is voor het optimaal functioneren. We hebben het onderzoek opgezet rondom persoon, positie en beleid: we gingen ervan uit dat er een goed samenspel moet zijn tussen persoonlijke kenmerken van ocf, met name de (morele) competenties waarover die *persoon* beschikt, de *positie* binnen de corporatie en de taken die worden uitgeoefend, en het *beleid* van de corporatie zelf. Over die in het oog springende conclusies gaat het hier allereerst. Ik plaats dat in een bredere context van uitkomsten van onderzoek waaraan ik meedeed en -doe. Dit loopt uit op reflecties wat een en ander nu betekent voor verder onderwijs en onderzoek. Aan het slot van mijn stuk noem ik ook wat ons/mij niet gelukt is in het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize'.

Competenties worden belangrijk gevonden; we vonden ook een soort rangorde: analytische competenties worden aanmerkelijk belangrijker gevonden dan organisatorische competenties als kunnen netwerken en de corporatie vertegenwoordigen. Zie ook ons artikel in het Controllers Magazine hierover. Maar het hebben van bepaalde competenties blijkt niet van invloed te zijn als het gaat om de effectiviteit van de bedrijfsvoering en de algehele tevredenheid met de invulling van de onafhankelijke controlfunctie. Ook het feit of de ocf lid is van het Management Team heeft hier geen invloed op. We dachten aanvankelijk dat zoiets ongewenst zou zijn. Immers, als je lid bent van het MT, kun je toch lastiger onafhankelijk oordelen. Dat kan zo zijn, maar we zien het niet terug als factor die invloed heeft op de genoemde algehele tevredenheid en de effectiviteit van het werk.

Twee factoren spelen wel een rol. Een ervan is de mate waarin de ocf zijn of haar rol op pakt. Hoe vaker iemand zich onafhankelijk en objectief opstelt, en gevraagd en ongevraagd adviseert, des te beter komt de functie tot haar recht. Een andere factor is de mate waarin er een reflectieve cultuur binnen de corporatie heerst. Daarmee bedoelen we dat er binnen de corporatie regelmatig gesprekken worden gevoerd over de doelen van de corporatie. Dat men zich doorlopend bezint op de *raison d'être* van de betreffende woningcorporatie. Denk daarbij aan gesprekken over het geheel van waarden, normen en overtuigingen en hoe die worden gedeeld en de organisatie beïnvloeden. Of over inzet en gedrag ten aanzien van doelbepaling. En dan wel zo dat die reflecterende gesprekken door de hele corporatie worden gevoerd.

Deze conclusie past bij een eerder onderzoeksproject waarbij ik betrokken was. Dat onderzoek ging over soft controls. Kort gezegd zijn dat beheersmaatregelen die betrekking hebben op gedrag en cultuur. In dat project onderzochten we de manier waarop gedrag en cultuur kan bijdragen aan betere bedrijfsvoering. Ook de uitkomsten van VGH laten het belang van gedrag en cultuur zien.

Het past ook – als we het in een nog breder kader zetten – bij het belang dat we in onze opleidingen hechten en wat als apart profileringspunt binnen de financiële opleidingen is aangemerkt: de vakbekwaamheid van de professional. Daarmee bedoel ik dat mensen een zekere organisatiesensitiviteit heb-

ben en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt kunnen duiden. Ook dat daarbinnen juiste afwegingen worden gemaakt en adequaat wordt gehandeld. Dat heeft dus ook te maken met het gedrag en de cultuur binnen organisaties.

Het past eveneens bij een van mijn aandachtspunten van mijn onderzoek te weten de deugdethiek. Daarin wordt belang gehecht aan het doel van het handelen: welke doelen worden nagestreefd en op welke wijze draagt de professional daaraan bij.

Natuurlijk is ordentelijk financieel beleid binnen corporaties van belang. Een van de redenen dat er een nieuwe woningwet kwam, met daarbinnen de onafhankelijke controlfunctie, was immers dat lang niet iedere corporatie de financiën zo ordentelijk voerde. Dat moest anders en er is veel wet- en regelgeving bijgekomen. Opvallend is dat de regelgeving op het punt van de ocf nu juist *principle-based* was: de kaders werden gegeven, maar de precieze invulling is aan het werkveld en de afzonderlijke corporaties. Dat bleek een goede zet, want de echte verandering moet uit de mentaliteit, het gedrag en de cultuur van de corporaties komen – vanuit deugdethisch perspectief zou je kunnen zeggen dat het uit de deugdelijkheid van de corporatie en haar medewerkers moet komen. Die wordt expliciet als men daarop reflecteert. Op grond van ons onderzoek kunnen we nu ook laten zien dat dit uitmaakt.

Het zal vervolgens een uitdagende klus zijn om zo'n reflectieve cultuur te organiseren. Al snel wordt dingen organiseren toch weer 'vastleggen in regels en afspraken'. Dat is noodzakelijk, want als je geen afspraken maakt, verwateren zaken. Maar het is ook onvoldoende, want alleen afspraken maken en je eraan houden, schept nog geen cultuur.

Ons onderzoek heeft nu net laten zien dat het zinvol is om aandacht te besteden aan reflectie en het gesprek met elkaar. Dat nodigt mensen uit om over de grenzen van hun eigen taken heen te kijken. Iemand van onderhoud, of vastgoedbeheer, is niet alleen met onderhoud of vastgoedbeheer bezig, maar maakt onderdeel uit van een organisatie ten behoeve van de volkshuisvesting. Dat moet in beeld komen en blijven. Wanneer de gesprekken daarover vaker worden gevoerd, zal dat hoe langer hoe meer in de haarvaten van de corporatie komen zitten.

Een belangrijk leerpunt voor mij, als onderzoeker en als docent is dat we dat onze studenten dus moeten bijbrengen. Je moet verstand hebben van je vak, maar ook verder kijken dan de taken die bij je vak horen. Kijk naar de achterliggende doelen en overleg daarover met elkaar.

In het onderzoek moesten we soms ook dingen bijstellen. Zo hadden we graag verder onderzocht of Control SelfAssessment (CSA) een goede benadering zou zijn voor het optimaliseren van de onafhankelijke controlfunctie. We hebben dit echter niet systematisch kunnen uitdiepen en ermee kunnen experimenteren, terwijl die benadering ons juist zo interessant leek, omdat dit een uitwerking is van (toezicht op) verantwoordelijkheid, risicobesef en het gesprek over doelen van de corporatie dat door de hele organisatie plaatsvindt. Maar ook hier geldt natuurlijk: CSA is dan slechts een middel. Waar het om gaat is het doel en dat komt en blijft in beeld bij een reflectieve cultuur.

### 3.4 Marion Smit: door samenwerking een breder en dieper inzicht

Het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' heeft veel inzicht en praktische aanbevelingen opgeleverd over de functie voor onafhankelijke control. Wat opvalt bij de onderzoeksuitkomsten, is de creativiteit van de onderzoeksopzet en -uitkomsten. Hierop reflecterend, ben ik van mening dat dit het gevolg is van twee aspecten van het onderzoek. Het eerste aspect is het actief zoeken en inzetten van de beleving van de betrokkenen. Het tweede aspect is de inherente contradictie van de vraag. In de laatste paragraaf blik ik terug op mijn eigen leerinzichten.

#### **Creatieve beleving van betrokkenen**

In 2019 had iedere woningcorporatie geëxperimenteerd met het vormgeven van de wettelijk verplichte onafhankelijke controlfunctie. De ruimte die de wet bood en de meest effectieve inzet en bemensing van deze functie leidden nog steeds tot meer vragen dan antwoorden. Daarom bleek men bereid om creatief mee te denken over minder voor de hand liggende mogelijkheden.

Daarnaast gingen drie maanden na de start van het onderzoek de COVID-lockdowns in. Ook de kantoren van woningcorporaties kregen hiermee te maken, medewerkers werkten en vergaderden volledig vanuit huis. Onderlinge afstemming en samenwerking verliep opeens anders dan gedacht. De crisis van COVID maakte daarmee duidelijk dat weinig in steen gebeiteld is en opende de deur voor nog meer creatief nadenken.

Door te vragen naar directe ervaringen en mee te gaan in creativiteit, ontstond vernieuwing. 'Van Goeden Huize' heeft steeds het perspectief van de deelnemers gevraagd. Met het vertellen van persoonlijke concrete werkervaringen, definieerden zij bijvoorbeeld wat onafhankelijk oordelen is. Daarnaast gaven zij de normen aan voor de onafhankelijkheid van hun oordeel. Een vertaling hiervan naar een rubric (gestructureerd beoordelingsoverzicht) voor de competentie 'Onafhankelijk oordelen' is nog onder constructie. Wel hebben we de genoemde factoren verwerkt in een Controlspel en dit verder uitgewerkt door het met controllers en bestuurders te spelen. Dit spel is een voorbeeld van een creatieve vorm van directe betrokkenheid die in een andere tijdsperiode mogelijk niet geslaagd was (zie de onderzoeksposter na dit artikel).

#### **Inherente contradictie van de vraag**

Een tweede motor voor de creativiteit binnen dit onderzoek was de vraag zelf. Tijdens het onderzoek werd steeds duidelijker dat er een tegenstelling blijft tussen 'onafhankelijkheid' en 'in dienst van'. Op zich is deze tegenstelling niet nieuw, maar door het nu in de praktijk te zien en te bespreken, bleek het *dieper* en *breder* verspreid dan wij hadden verwacht. Daarmee ontwikkelde het vraagstuk zich. Nadat eerst praktische oplossingen voor onafhankelijkheid centraal stonden, vroeg later het filosofische vraagstuk naar de betekenis van het begrip 'onafhankelijkheid' de aandacht.

#### *Verdieping*

De verdieping van de tegenstelling vond plaats in reactie op het persoonlijke verhaal. Vrijwel iedere (finance) professional die wij spraken, had meegemaakt dat onafhankelijkheid wel gevraagd werd, maar

niet altijd gewaardeerd. Het vraagt professionele morele moed om de verantwoordelijkheid van de onafhankelijke controlfunctie te dragen. De publieke taak kan leiden tot een persoonlijke ervaring van ongemak tot ontslag. Hierover moet niet te gemakkelijk gedacht worden. Dergelijke ervaringen zijn niet alleen op het moment zelf professioneel en persoonlijk ontwrichtend, maar het effect gaat nog decennia daarna door. Daarnaast is de ervaring niet alleen van de (finance) professional zelf, maar ook van medewerkers die de moedige actie meebelevden of erover praten.

Professionele moed is overigens niet alleen van belang bij wanbeleid of oplichting. Ook bij bestuurders van goede wil, blijft het lastig om kritisch te zijn. Dit gedrag kan immers ook geïnterpreteerd worden als bestoken en bemoeien, misschien wel 'op de stoel van de ander gaan zitten'. Meer dan vaktechnische vaardigheden, zijn communicatieve, sociale en politieke competenties cruciaal. Plus natuurlijk persoonlijke reflectie. Deze vakbekwaamheid opbouwen, vraagt tijd en ervaring. Het doorstaan van een professionele crisis is daarbij een duidelijke versneller.

### *Verbreiding*

Verbreiding van de vraag bleek uit onderzoek van collega's. Het vraagstuk leeft in andere sectoren en landen. Zo heeft Marjan Slob samen met de Onderzoeksraad filosofisch onderzocht wat zij begrijpen als 'onafhankelijkheid' in hun steven naar onafhankelijk onderzoek. Ook Marilieke Engbers en Naomi Ellemers onderzoeken in wezen deze vraag van de (on)mogelijkheid van onafhankelijkheid binnen een professionele context. Tijdens een internationale conferentie bleken ook in andere landen en andere sectoren sinds kort wettelijke eisen rond onafhankelijkheid gesteld te worden aan (financiële) professionals. De controlfunctie in de corporatiesector staat niet alleen en is mogelijk voorloper.

### **Persoonlijke leermomenten**

Allereerst ben ik de geïnterviewden en deelnemers aan focusgroepen dankbaar voor hun tijd en vertrouwen. Ik ervaar het als een voorrecht wanneer iemand ervaringen en belevingen wil delen. Een aantal van de interviews heb ik uitgevoerd met Gerard de Heide, Concern Controller bij SOR en Controller bij Maas-Wonen. Hij verdient wat mij betreft een extra vermelding. Niet alleen toonde hij zich een vakvolwassen interviewer, maar ook wist hij met zijn ervaring in de functie van onafhankelijk controller door te vragen op dubbelzinnige verwoordingen, verpakte boodschappen of op wat juist *niet* werd gezegd. Als 'geïnformeerde buitenstaander' blijkt mijn begrip toch beperkt. Door zijn zelfverzekerde houding en prettige omgangsvormen, heb ik volop geleerd, geluisterd en gereflecteerd.

Ten tweede heb ik mij weer gerealiseerd dat onderzoek doen meer tijd kost dan het werkveld wil, vooral het voortraject van begripsbepaling en onderzoeksopzet. Maar het helpt niet om snel door te drukken naar oplossingen. De meest rijke inzichten bij onderzoek vinden immers plaats in een 'tussentijd', in het onverwachte en open moment van reflectie, aandacht en luisteren. Hierin ontstaat de juiste formulering van de vraag (en eventueel het juiste antwoord) op het juiste moment.

Als laatste kijk ik met plezier terug naar de methodiek voor het kwalitatieve deel van het onderzoek. Met behulp van Google Docs en doorvragen naar concrete ervaringen, maakten we de reflectie van onafhankelijke controllers op hun persoonlijke ontwikkeling direct op het scherm zichtbaar. Dit heeft tot hele rijke gesprekken over moed en onafhankelijk oordelen geleid. Ook het controllersspel bleek waardevol als focuspunt voor groepsgesprekken. Vooraf was er wat aarzeling om een 'spel te spelen'. Achteraf was men blij met de inzichten en het gestructureerde gesprek. Het controllersspel is ondertussen ter beschikking gesteld aan woningcorporaties om zelf te gebruiken. Samen met Hofmeier gaan wij dit verder ontwikkelen naar een flexibel in te zetten speelset die geschikt is voor verschillende functies.

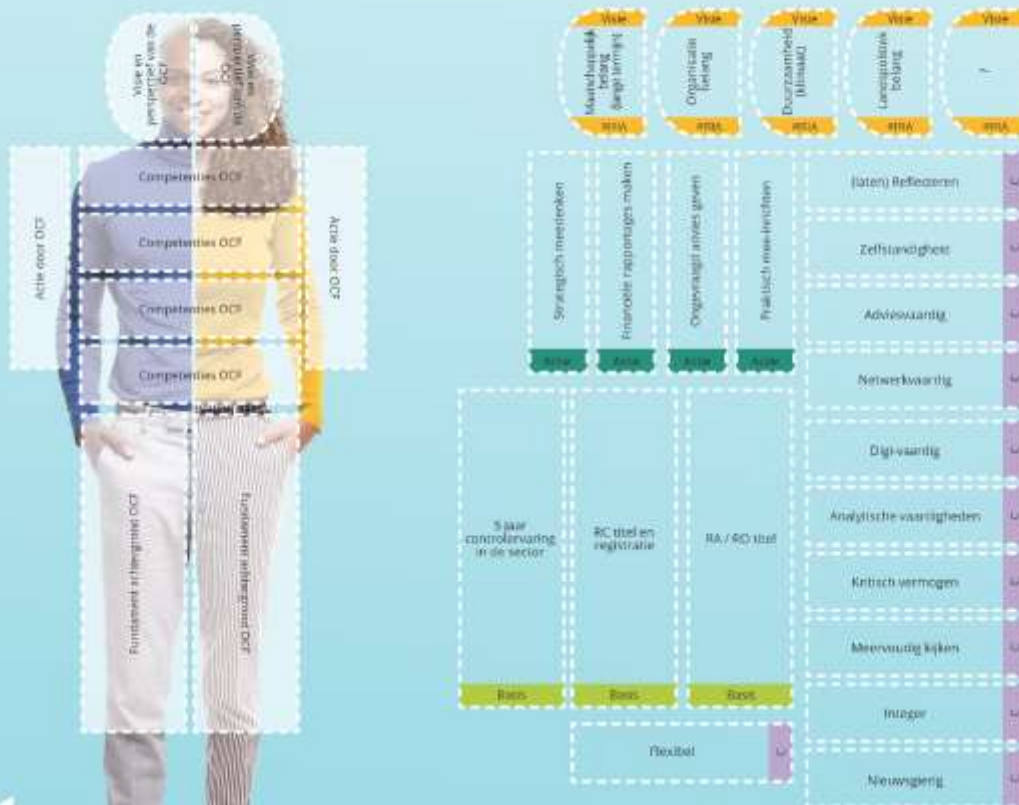
Mijn dank aan alle deelnemers en mijn onderzoekscollega's. We zien elkaar in de tussentijd!

# Inrichting Controlfunctie

Op speelse manier prioriteiten bepalen voor de inrichting van de onafhankelijke controlfunctie

- De Onafhankelijke Controlfunctie (OCF) kan op allerlei manieren ingericht worden.
- Maar als je nu prioriteit moet bepalen, wat kies je?
- Overweeg wat je centraal zou zetten in de vacaturetekst of het beoordelingskader.

## Hoe kleed je de OCF aan?



Bestuurders en bekleeders van de OCF hebben hun prioriteiten laten weten tijdens focusgroepen. Ook op het symposium van 19 mei 2022 is de werkvorm gebruikt. Zou het veel verschillen per groep? Benieuwd naar de uitslagen? Neem contact op.

Marion Smit (m.smit2@hva.nl), onderzoeker bij project 'Van Goeden huize' (project van de HvA, het Zijlstra center en Hofmeier)

### 3.5 Tjerk Budding: kennis delen met praktijk en wetenschap

Terwijl er al het nodige onderzoek is gedaan naar de ontwikkeling van de rol van de controller, zowel in het bedrijfsleven als in de publieke- en non-profit sector, is er veel minder bekend over de condities die maken dat deze functie al dan niet succesvol is. Het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' heeft daar interessante inzichten over opgeleverd. Hierbij moet voor de zuiverheid worden aangetekend dat het onderzoek zich richtte op 'degenen die de onafhankelijke controlfunctie invullen', maar dat blijken in de praktijk over het algemeen de (concern)controllers te zijn.

#### **Reparatie van defecten in het systeem**

Dat de invoering van de onafhankelijke controlfunctie gezien kon worden als een van de maatregelen die bedoeld waren om te voorkomen dat misstanden uit het verleden zich zouden herhalen, vermoedden wij al bij de start van het onderzoek. Onze gesprekken met betrokkenen uit de sector hebben dit bevestigd, en lieten zelfs zien dat dit een leidend motief daarvoor was. Met andere woorden: indien affaires zoals rond de SS Rotterdam, Rochdale en in het bijzonder Vestia zich niet hadden voorgedaan had de sector nu geen onafhankelijke controlfunctie gekend. Deze affaires werden voor een belangrijk deel toegeschreven aan gevolgen van het meer op afstand van de overheid en het invoeren van marktdenken in de sector. Kortom, een reparatie van defecten in het systeem.

#### **Maar wel een succesvolle reparatie...**

Uit het onderzoek komt naar voren dat er onder zowel de controllers zelf als de stakeholders van de controllers over het algemeen een behoorlijke mate van tevredenheid over de functie is, uitgedrukt in een rapportcijfer ligt het gemiddelde zo rond de 7,5 (zie de onderzoeksposter na dit artikel). Wel is zichtbaar uit onze resultaten dat er aanzienlijke verschillen in de overall tevredenheid zijn; dit is zichtbaar uit de grote standaard deviaties alsmede de minimum en maximum toegekende cijfers. Al met al duiden deze resultaten erop dat het werk van de controller gewaardeerd wordt, maar dat er wel omstandigheden zijn die maken dat de functie meer of minder gunstig wordt geapprecieerd.

#### **Afhankelijk van het oppakken van de rol**

Uit de resultaten komt verder naar voren dat niet zozeer persoonlijke achtergrondkenmerken van controllers (zoals leeftijd, ervaring en opleiding) een verklaring vormen of de functie in de praktijk succesvol is, maar wel of de controllers zelf hun rol goed oppakken in hun gevraagde en ongevraagde, alsmede onafhankelijk en objectieve, rol. Dat dit belangrijke kenmerken zijn binnen de functie van controller in de publieke- en non-profit sector was niet nieuw, maar wel dat aantoonbaar is dat deze in aanzienlijke mate verschillen in tevredenheid bepalen.

#### **Maar zeker ook van de organisatiecultuur**

Vergelijkbaar als bij het hiervoor vermelde over persoonlijke factoren, blijken bij de organisatiefactoren die invloed hebben op de mate van tevredenheid over de controlfunctie niet zozeer algemene kenmerken zoals omvang van de organisatie een rol te spelen, maar de factor organisatiecultuur, meer specifiek de

mate waarin organisaties open staan voor reflectie en verandering. Kortom, de organisatie moet wel open staan voor de gevraagde en ongevraagde adviezen van de controller.

### **Blijvend verplicht, maar zelf aan de bak**

Tijdens ons onderzoeksproject is de wetgeving rond de onafhankelijke controlfunctie in die zin iets gewijzigd dat de grens waarbij er sprake moet zijn van deze functie is opgeschoven van 2500 naar 5000 verhuureenheden. Alhoewel dit met name praktische oorzaken lijkt te hebben, geeft het ook aan dat de regelgever het aan heeft gedurfd de regels iets te verzachten. Ook maakt het duidelijk dat de onafhankelijke controlfunctie voorlopig 'een blijvertje' is; de vraag of deze kon verdwijnen lijkt nergens aan de orde geweest te zijn. Een vraag die ons als onderzoeker ook heeft bezig gehouden was de vraag waarom er zo weinig verdere bepalingen zijn geweest over de inrichting van de functie. Daar blijkt bewust voor gekozen te zijn, maar blijkt naar mijn mening ook goed in de praktijk uit te pakken. De onderzoeksuitkomsten laten immers zien dat zowel de controller als de organisatie zelf 'aan de bak' moeten om een succes van de functie te maken. En dat legt het initiatief mijns inziens op de juiste plaats.

### **Onderzoek doen in coronatijd**

Vanaf de start van het onderzoek, begin 2020, tot aan de afronding met het symposium medio 2022 werden we geconfronteerd met de beperkingen die de coronapandemie met zich meebracht. Dit betekende voor ons als onderzoekers onder meer dat veel onderling overleg online heeft plaatsgevonden en ook de interviews waarbij ik zelf heb geparticipeerd waren online. Desalniettemin kijk ik terug op zowel vruchtbare bijeenkomsten met het onderzoeksteam als interviews die veel inzichten hebben opgeleverd. We hebben als onderzoekers ook geprobeerd van de restricties van de coronatijd, waar mogelijk, een deugd te maken. Zo hebben we de deelnemers aan de enquête de mogelijkheid geboden om een horecaca-deaubon te ontvangen, die gericht was op het overeind houden van de horecasector. Van deze mogelijkheid is niet in grote getalen gebruik gemaakt, maar heeft mijns inziens wel een positieve indruk op de deelnemers achtergelaten. Ook bood het online verzorgen van presentaties en het houden van interviews de mogelijkheid om meer mensen te betrekken dan anders wellicht het geval was geweest.

### **Opbrengsten voor onderwijs en valorisatie**

Op verschillende momenten tijdens ons traject hebben we de (tussentijdse) uitkomsten gedeeld met professionals uit de sector en daarbuiten. Zo hebben we de voorlopige uitkomsten uit ons enquête-onderzoek in een webinar gedeeld, en hebben deelresultaten op het vlak van competenties alsmede beelden van stakeholders op de controllersfunctie gepresenteerd tijdens studiedagen voor reeds afgestudeerde public controllers, registercontrollers en registeraccountants. Hierbij bleek ons onderzoek om die reden bijzonder te zijn dat juist binnen de corporatiesector de onafhankelijkheid van de controlfunctie is geborgd, en ook bij andere sectoren de vraag speelt hoe daaraan gewerkt kan worden.

### **Opbrengsten voor onderzoek**



In het vorige deel van mijn reflectie heb ik een aantal meeropbrengsten van het onderzoek uiteen gezet. Deze uitkomsten zijn inmiddels ook in een aantal vaktijdschriften, waaronder *Controllers Magazine* en *TPC*, met een breder publiek gedeeld. We zijn op dit moment nog bezig met het werken aan papers gericht op internationale journals. Dergelijke publicaties kennen een veelal lange doorlooptijd en er is steeds het risico van het worden afgewezen in het beoordelingsproces daarvoor. Ik heb echter goede hoop dat we tenminste twee papers geplaatst zullen krijgen in internationale 'peer-reviewed' journals. Dat is echter in bepaalde mate ook afhankelijk van 'geluk'. Vermeldenswaardig is hierover dat we met een deelproject, die inhoudelijk sterk aansloot bij de manier waarop we naar competenties van controllers hebben gekeken in het enquête-onderzoek bij het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize', en waarbij dezelfde onderzoekers als bij dat enquête-onderzoek betrokken waren, we een paper geaccepteerd hebben gekregen in het internationale journal *Public Money & Management*. Op dit moment kent ons artikel van alle artikelen die in dat specifieke nummer van dat tijdschrift zijn geplaatst verreweg de meeste lezers. Dit bevestigt mijns inziens het belang van onderzoek zoals dat binnen het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' naar succesfactoren van de controllersfunctie.

# Waardering onafhankelijke controlfunctie

"Als u in algemene zin een uitspraak zou moeten doen hoe tevreden u bent met de invulling van de onafhankelijke controlfunctie binnen uw organisatie, wat zou dan uw oordeel zijn?"



## Beoordeling in rapportcijfers

Functie binnen corporatie	gemiddeld cijfer	Std. Deviation
Ik vier de onafhankelijke controlfunctie uit.	7,8	0,96
Directeur/bestuurder	7,5	1,75
Manager	7,0	1,78
Lid van de Raad van Commissarissen	7,6	1,23
<b>Totaal</b>	<b>7,5</b>	<b>1,33</b>

Grootte van corporaties	gemiddeld cijfer	Std. Deviation
≤ 5.000 VHE	7,4	1,47
5.001-10.000 VHE	7,6	1,26
>10.000 VHE	7,7	1,18
<b>Totaal</b>	<b>7,5</b>	<b>1,33</b>

Er zijn geen significante verschillen met stedelijke of plattelandscorporaties, noch met aantal jaren ervaring van de ocf.

### 3.6 Wobbe van der Meulen: wat is de link met de praktijk?

#### Inleiding

In 2020 zijn de Hogeschool van Amsterdam (verder HvA), het Zijlstra Center voor public controlling van de VU en Hofmeier een onderzoek gestart naar de invulling van de onafhankelijke control functie bij woningcorporaties. In de Woningwet 2015 is voor woningcorporaties 'de onafhankelijke control functie' als nieuwe figuur geïntroduceerd. Nergens anders is een verplichting om de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsvoering te monitoren op een dergelijke manier vormgegeven. Wet en uitvoeringsbesluiten en -regelingen bevatten echter weinig kader ten aanzien van het invullen van deze functie.

In het voorjaar van 2022 is het onderzoek afgesloten met een symposium. Daar zijn de uitkomsten met elkaar gedeeld. Een van de conclusies was dat 'het' daarmee nog niet af is en dat het handig is nog te komen met een aantal publicaties. Dit is er daar een van. Wat we hier doen is kort enkele opvallende uitkomsten van het onderzoek toetsen aan de praktijk bij een aantal controllers.

#### Aanleiding

Vanuit Hofmeier vervullen we vanaf het eerste begin bij verschillende woningcorporaties deze functie. Daarbij vielen ons een aantal zaken op. Vanwege het (vrijwel) ontbreken van dat kader vult iedere corporatie de functie in op een manier, waarvan wordt gedacht dat dat de meest passende is. Controller, bestuurder, RvC en rest van de organisatie waren/zijn daarin zoekende. We zijn dan ook op zoek gegaan naar mogelijkheden om te onderzoeken of er meerdere woningcorporaties worstelden met de vraag 'wanneer hebben we deze nieuwe functie nu goed ingevuld'.

*Arjan Frerichs (controller): "Zeker bij de wat kleinere corporaties, die volgens de Woningwet niet verplicht zijn de functie van controller te hebben (aanvankelijk < 2500 verhuureenheden), was het een aantal jaren geleden lastig om hier vorm aan te geven. Veelal werd de invulling in samenspraak met de bestuurder en RvC vormgegeven. Waar een paar jaar geleden de focus lag op Governance en het auditen van werkprocessen (achteruitkijken), zie je nu een verschuiving naar het strategisch en tactisch niveau (vooruitkijken). Dit betekent meer aandacht van de controller voor Beleid, Begroting en Investeringsvraagstukken".*

Toen bleek dat veel corporaties tegen dezelfde zaken aanliepen, is er contact gezocht met de Hogeschool van Amsterdam (HvA) en het Zijlstra Center. Gezamenlijk is er vervolgens, onder leiding en aansturing van de HvA een onderzoeksproject gestart naar de invulling van de onafhankelijke controlfunctie bij woningcorporaties onder de titel 'Van Goeden Huize'.

#### Het onderzoek

Het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' kent een praktijkvraag en een centrale onderzoeksvraag. De praktijkvraag luidt: "Hoe geef ik invulling aan mijn functie als onafhankelijk controller binnen de veelheid van eisen en voorwaarden die worden gesteld?" De vraag is een weerslag van de worsteling binnen de woningcorporatiesector over de invulling van de onafhankelijke controlfunctie (ocf). De praktijkvraag is geformuleerd vanuit degene die de functie invult.

#### Van Goeden Huize

Faculteit Business & Economie, Lectoraat Corporate Governance en Leadership  
© 2023 Copyright Hogeschool Amsterdam

Voor de centrale onderzoeksvraag gaan we ervan uit dat er drie aspecten zijn die bijdragen aan de optimale invulling van de ocf, te weten:

1. de persoon van degene die de functie bekleedt;
2. de positie en taken die deze ocf vervult;
3. het beleid van de corporatie waarin deze ocf wordt uitgeoefend.

Die centrale vraagstelling luidt daarom: “Aan welke voorwaarden voor persoon, positie en beleid moet worden voldaan om een onafhankelijke controlfunctie in te richten?”

Niet alleen persoon, positie en beleid spelen dan een rol, ook de onderlinge afstemming van deze drie aspecten. Zo bezien zijn er vier aandachtspunten – uitgewerkt in werkpakketten – die aan de orde zijn gekomen in het onderzoek.

### **‘Good practices’**

Wat mij betreft heeft het onderzoek, naast een aantal algemeenheden op de vier onderzoeksvragen, ook enkele bijzondere uitkomsten opgeleverd. Dat zijn geen best practices in de zin van ‘in geval van A, doe B’, maar meer good practices in de zin van constateren dat iets waardevol is en gekoesterd dient te worden.

1. De inrichting van de onafhankelijke controlfunctie is vaak situationeel bepaald.
2. Het vervullen van de onafhankelijke controlfunctie vereist meer dan alleen een goede controller zijn.
3. Op meerdere plekken actief zijn als onafhankelijk controller kan meerwaarde hebben.
4. Compliance alleen is niet genoeg (oftewel: het is niet zo dat als je wet- en regelgeving volgt, je voldoende doet. Anders gezegd: het gaat om de beweging van nadruk op hard controls naar meer balans tussen hard en soft controls).
5. Bedrijfsvoering en Control werken effectiever en efficiënter in een reflectieve omgeving.

Hieronder licht ik bovenstaande punten kort wat verder toe:

### **De inrichting van de onafhankelijke control functie is meestal situationeel bepaald**

Hiermee bedoel ik te zeggen dat het een groot goed is dat de wetgever ruime kaders heeft gesteld in de wet (Woningwet 2015 en onderliggende regelgeving). Een van de vragen die gedurende het onderzoek dan ook naar boven kwam, was ook of de invulling van de onafhankelijke controlfunctie nu geschiedde, zoals het ministerie dat bij het tot stand komen van de wet voor ogen had. Uit het interview met het ministerie dat we in het kader van het onderzoek hielden, komt het volgende beeld naar voren:

De wet is op grotendeels nogal rule-based (gedetailleerde regelgeving); op enkele andere punten is de toon eerder principle-based. Het rule-based gedeelte heeft met name betrekking op de ‘werkdomein’ kant: wat mag je wel en niet (bijvoorbeeld geen bruggen bouwen). Het meer principle-based uitgangspunt geldt ook voor het onderdeel dat de onafhankelijke controlfunctie beschrijft.

*“Ten aanzien van die onafhankelijke controller kunnen we stellen (...) dat is als kader geformuleerd. (...) niet met vormvereisten verder is uitgewerkt.”*

De vrijheid die de wet hier geeft, geeft de mogelijkheid om recht te doen aan de grote diversiteit aan situaties waarin woningcorporaties zich bevinden.

*“Corporaties zijn op allerlei verschillende manier georganiseerd. Dus wat het beste past – de praktijk is divers – (...) kan echt wel verschillen naar gelang de situatie van een specifieke corporatie vergt. En vanuit de wetgever is het dus ook – nog los van de bedoeling om deze regelgeving principal-based in te kleeden – (...) ondoenlijk om de variëteit die er in de praktijk is, dicht te regelen.” (...) “Juist om corporaties vanuit hun werkpraktijk ruimte te geven zo goed mogelijk invulling te geven aan die onafhankelijkheid. En dat kan in allerlei situatie net even wat andere accenten vergen.”*

*“Wellicht kunnen er wel duizend bloemen bloeien, wie zal het zeggen. Zolang een oplossing in een bepaalde situatie voor een corporatie werkt en die onafhankelijkheid geborgd is, lijkt het me dat we wel redelijk veilig kunnen zeggen dat dat wel te scharen is onder de gedachte zoals dat door de wetgever bedoeld is. De hamvraag lijkt mij: hoe ziet de Aw<sup>4</sup> dat, aangezien zij daarop moeten toezien.”*

Kortom het ministerie kan heel goed leven met de ontstane verscheidenheid, mits de beoogde doelstelling (kort door de bocht: erop toezien dat de bedrijfsvoering van de corporatie effectief en efficiënt is) wordt behaald.

Inmiddels wordt met het nieuwe toezichtskader van de Aw ook steeds duidelijker hoe de Aw in het spel zit. Daar vindt toch weer een klassieke reflex plaats naar een meer rule-based invulling. In het meest recente beoordelingskader heeft de Aw toch weer gemeend allerlei preciseringen aan te brengen, waarvan het maar de vraag is of die passen binnen het wettelijk kader, zoals beoogd door het ministerie. Aedes en VTW als brancheorganisaties zijn daar duidelijk minder gelukkig mee.

*Teus van der Heiden (controller): “Hoewel ik het principle-based karakter onderschrijf, mis ik nog wel wat in de Woningwet en dat is bijvoorbeeld een bepaling dat de persoon van de onafhankelijke controller niet langer aan de woningcorporatie verbonden kan zijn dan ... bijvoorbeeld vier jaar. Ook de rechtsbescherming van de onafhankelijke controller mis ik in de woningwet”.*

*Arjan Frerichs (controller): “Als controller zie ik de precisering in het beoordelingskader als een richtlijn en hulpmiddel hoe de rol compleet te vervullen. Het helpt mij om mijn eigen rol te evalueren en de focus te*

---

<sup>4</sup> Aw= Autoriteit woningcorporaties, de toezichthouder op de corporatiesector.

*houden op de inhoud van de functie. De (levens)ervaring als mens en controller geven voldoende bewegingsvrijheid in eigen interpretatie hoe de invulling van de functie het best per corporatie tot zijn recht komt”.*

### **Het vervullen van de onafhankelijke controlfunctie vereist meer dan alleen een goede controller zijn**

Uit het onderzoeksproject ‘Van Goeden Huize komt naar voren dat een belangrijke meerwaarde van de onafhankelijke controlfunctie is gelegen in het ‘meer’ zijn dan een oneerbiedig gezegd een gewone controller, of auditor. Je bent geen ‘vinker achteraf’. De ocf lijkt een welkome aanvulling te zijn op het bestaande governance instrumentarium. De meerwaarde zit vooral in de onafhankelijkheid vanuit de derde lijn (c.f. Three-linesmodel) en vandaaruit adviseren. Dat advies kan ook betrekking hebben op management en tweedelijnsactiviteiten. Vanuit de positie kun je meer dan een auditor, controller of accountant. De boodschap die je brengt heeft ook meer gewicht. Aanvankelijk was er bij invoering hier en daar nog wel de vrees dat de ocf een veredelde politieagent zou worden binnen de organisatie, die de medewerkers er vooral op zou wijzen wat ze fout doen. Gedurende het onderzoek zijn we dit nergens tegengekomen.

Uit de enquête die we, als onderdeel van het onderzoek, hebben gehouden komt naar voren dat de werkzaamheden van de ocf kunnen worden ingedeeld naar vier kerngebieden:

- Strategisch Management;
- Performance Management;
- Finance, Operation and Reporting;
- Governance, Risk and Compliance.

Niet elk van deze gebieden werd even belangrijk gevonden. Ook bestonden er verschillen tussen de onderzochte doelgroepen (rvc-leden, bestuurders, managers en controllers). Volgens alle ondervraagden waren Governance, Risk & Compliance en risicomanagement het belangrijkste, was daar voldoende aandacht voor, maar zou het allemaal wel wat effectiever kunnen.

*Teus van der Heiden (controller): “Als onafhankelijk controller ben ik het meest actief binnen het gebied van Finance, Operating and Reporting. Het is voor mij belangrijk dat de bestuurder en de rvc weten, wat de controller vindt van de documenten die op dit gebied geproduceerd worden. Ik denk daarbij aan de begroting, de jaarrekening, de tertiaalrapportages, investeringsvoorstellen. Daarbij maak ik ook opmerkingen over de verbeterpunten in de processen die deze rapportages tot stand brengen. Op de tweede plaats komt GRC. Juist in het risicomanagement kijk ik of de ontwikkelingen betrouwbaar worden gerapporteerd. Daarbij vindt er ook een toets door mij plaats op de volledigheid. Het minst ben ik bezig met strategisch management. Uiteraard voorzie ik wel het nieuwe koersplan van commentaar, of het bijvoorbeeld wel spoort met andere beleidsstukken, waaronder prestatieafspraken”.*

*Arjan Frerichs (controller): “Als onafhankelijk controller ben je geen onderdeel van het MT maar ben je bij elk onderwerp betrokken door, meestal vooraf, de agenda-onderwerpen te beoordelen en te voorzien van commentaar. Als de basis op orde is (governance, werkprocessen etc.) kan de focus meer verlegd worden naar tactisch en strategisch niveau (risicomangement, beleid, begroting en investeringsvraagstukken).”*

### **Op meerdere plekken actief zijn als onafhankelijk controller kan meerwaarde hebben**

Gedurende het onderzoek kwamen we steeds meer controllers tegen die op meerdere plekken (dus niet bij één) corporatie de onafhankelijke controlfunctie invullen. Daar kwam eigenlijk unaniem hetzelfde beeld naar voren. Het vervullen van de functie op meerdere plekken heeft meerwaarde. Je komt in verschillende situaties. Wat je bij de ene corporatie tegenkomt, kun je meenemen naar de andere. Het hebben van meerdere gesprekspartners scherpt ook je (be)oordelingsvermogen en komt je onafhankelijk kritische houding ten goede. Ook de rvc-leden en bestuurders beoordeelden het op meerdere plekken actief zijn, over het algemeen positief.

*Michiel Oostindie (controller): “Ervaring vanuit andere corporaties kan van zeer toegevoegde waarde zijn. Hetzelfde geldt voor het in gesprek zijn met andere ocf's, elkaar van feedback voorzien en casussen met elkaar bespreken.”*

*Arjan Frerichs (controller): “Zeker bij externe controllers – niet in dienst van een corporatie – is de onafhankelijkheid beter te waarborgen dan bij de controllers die afhankelijk zijn van een werkgever. In de ideale situatie is de controller in dienst bij een andere werkgever die de controller gedetacheerd heeft op tijdelijke basis (maximaal twee jaar achtereen). Overigens ben je zelfs als zzp'er niet geheel onafhankelijk van de opdrachtgever”.*

### **Compliance alleen is niet genoeg**

Wat veel door betrokkenen in het onderzoek wordt aangegeven is dat de ocf niet alleen gericht is op compliance! Het gaat er niet alleen om dat er binnen de wettelijke regeltjes wordt gekleurd (misschien moet je er zelfs, als dat volkshuisvestelijk nodig is, wel buiten kleuren). De Woningwet 2015 en bijbehorende regelgeving vindt zijn oorsprong juist in ongewenste houding en gedrag (soft controls). Daarop is vooral gereageerd met wet- en regelgeving (hard controls). Door vanuit zowel wetgever als externe toezichthouder het Three-linesmodel te introduceren, winnen echter ook de soft controls aan belang.

*Willem Kuipers (controller): “Het Three-linesmodel helpt je in de onafhankelijke control functie om grenzen aan te geven, wat nodig is om je onafhankelijkheid onder de aandacht te (blijven) brengen. Dat de Aw in het meest recente beoordelingskader een hoofdstuk specifiek wijdt aan soft controls helpt om het onderwerp onder de aandacht te brengen en de urgentie ervan te duiden”.*

Michiel Oostindie (controller): “Het Three-linesmodel geeft een juiste schematische weergave van hoe de ocf zal moeten functioneren, alleen blijkt in de praktijk de inrichting bij veel corporaties de uitdaging. Dit wordt verschillend ingevuld, waarbij de ocf veelal in de tweede lijn terechtkomt. Ik vraag mij hardop af of de aandacht voor soft controls in het beoordelingskader van de Aw wel enige toegevoegde waarde heeft, aangezien de gesprekken plaats vinden op strategisch niveau en de vraag is of hiermee cultuur/houding en gedrag in de organisatie wel doorgrond worden.”

### **Bedrijfsvoering en Control werken effectiever en efficiënter in een reflectieve omgeving**

‘Last’ maar zeker ‘not least’ komt eigenlijk door het hele onderzoek heen naar voren dat een reflectieve cultuur een positieve invloed heeft op de waardering van de ocf én op de effectiviteit van het werk. Vraag is dan natuurlijk wat reflecteren dan is. Daarmee bedoelen we het volgende: “Reflecteren is te beschouwen als terugblikken op een ervaring (...) en kijken naar de context waarin deze plaatsvond. Je wordt je bewust van deze ervaring en geeft er betekenis aan, om van daaruit keuzes te maken voor nieuwe perspectieven”<sup>5</sup>. Of kernachtiger ten aanzien van het doel van reflecteren: “Het doel van reflecteren als vaardigheid is: bewustwording van en inzicht krijgen in beweegredenen voor en effecten van eigen handelen”<sup>6</sup>. Kortom: reflecteren is terugblikken om beter vooruit te komen!

Het is van belang om hier duidelijk onderscheid te maken tussen evalueren en reflecteren. Het verschil is in de kern:

<b>Evalueren</b>	<b>Reflecteren</b>
Het gaat om de taak	Het gaat om het gedrag
Je kijkt naar product of proces	Je kijkt naar persoon (jezelf)

Nu is het zo dat evalueren bij woningcorporaties ook wel een punt van aandacht is, maar hier hebben we het nadrukkelijk over reflecteren. Bij het reflecteren bevragen we het gebruikelijke, op een intuïtieve manier, vanuit een open, (onder)zoekende houding. Doel daarbij is om kennis en vaardigheden te herstructureren en psychologische en sociologische wetmatigheden (denk aan blinde vlekken, fundamentele attributiefouten en/of cognitieve dissonantie) te doorbreken. Uiteindelijk is het natuurlijk de bedoeling dat die reflectieve houding en cultuur door de hele organisatie heen aanwezig is en niet alleen geldt ten aanzien van de onafhankelijke controlfunctie.

<sup>5</sup> Geenen, M.-J. (2014). *De reflectieve professional*. Uitgeverij Coutinho p.4

<sup>6</sup> Groen, M. (2011). *Reflecteren: de basis: op weg naar bewust en bekwaam handelen*. Noordhoff.



Uit de gestelde vragen in het onderzoek (en het combineren van de vragenlijsten over reflecteren en over tevredenheid), komt naar voren dat als er meer tijd aan reflectie wordt besteed, de vervulling van de onafhankelijke control functie als effectiever wordt gezien (minder vinken, meer midden in de organisatie staan). Een mooie oproep om tijd te besteden aan reflecteren! Om open en kritisch met elkaar na te denken over hoe het nog beter kan, om gedachten uit te wisselen, over hoe de strategische doelen het best bereikt kunnen worden en wat ieders bijdrage daaraan is. Niet eenmalig op een heisessie met het MT, maar continue, met de hele organisatie. Blijf met elkaar stilstaan bij de vragen of je de dingen goed doet, maar ook of je de goede dingen doet.

### **Praktische handvatten uit het onderzoek**

Naast de nodige inzichten kent het onderzoek ook een aantal praktische uitkomsten. Daarvan wil ik er twee benoemen.

1. Het controller spel
2. De positioneringsscan

Met deze werkvormen heeft het onderzoeksproject 'Van Goeden Huize' naast data, ook twee creatieve werkvormen opgeleverd waarmee woningcorporaties zelf op ieder gewenst moment aan de slag kan. Dit doet recht aan de diversiteit van woningcorporaties ten aanzien van grootte, structuur, visie en werkgebied. Met het controllerspel kan op speelse wijze bepaald worden wat de belangrijkste elementen zijn van de onafhankelijke controlfunctie.

De *positioneringsscan* biedt een zelfbeoordeling ter vergelijking met een gewogen norm. Beide werkvormen bieden een speelse manier om reflectief keuzes te maken voor een effectieve en efficiënte control voor de organisatie. Daarbij is het van belang om zowel spel, als scan te doen vanuit verschillende invalshoeken. De controller zit er uiteindelijk niet voor zichzelf. Daarom is het belangrijk om vanuit alle geleidingen binnen de organisatie de onafhankelijke controlfunctie te beschouwen en te bepalen 'wat' er vanuit welk perspectief het meest van belang is. Vandaar dat zowel spel als scan vooral gespeeld en gedaan moeten worden door de medewerkers, het MT, de bestuurder en de rvc, onafhankelijk van elkaar. Uiteraard is het dan wel van belang de uitkomsten met elkaar te delen en het daar met elkaar over te hebben. Juist dan is er sprake van het komen tot een optimale invulling van de onafhankelijke controlfunctie (in een reflectieve setting).

# Taken van de controller

De taken van de controller worden in vier kerngebieden ingedeeld. Binnen ieder kerngebied zijn verschillende taken uit te voeren. De tabel laat zien hoe belangrijk men een taak vindt en hoe effectief men de uitvoering van die taak vindt. Daarnaast staat het verschil tussen effectiviteit en belang. Een negatief getal betekent dat men de effectiviteit te kort vindt schieten gezien het belang van de taak. Een positief getal is dat men het werk effectiever vindt dan het belang zou blijken.

## Strategisch Management

	belangrijk	effectief	verschil
Advieseren over nieuw manieren om de doelstellingen van uw organisatie te halen.	3,8	3,3	-0,5
Advieseren over de strategie van uw organisatie.	4,0	3,6	-0,4
Advieseren over hoe maatschappelijke opgaven het meest adequaat effectief, efficiënt, etc.) aangepakt kunnen worden.	3,4	3,2	-0,2
Advieseren over en bieden van ondersteuning bij mogelijke investeringen in nieuwe activiteiten of fusies.	4,1	3,9	-0,2
Advieseren over de planning en strategie rondom belastingzaken.	3,2	3,1	-0,1
Advieseren over de samenwerking met andere maatschappelijke partijen.	2,7	2,8	0,0
Analyseren van en advieseren over de windgevoelheid van diensten en verhuur.	3,0	3,1	0,1



## Performance Management

	belangrijk	effectief	verschil
Advieseren over en bieden van beslissingsondersteuning (en aanzien van kwaliteits- en controlerisicofactoren (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen).	4,3	3,9	-0,4
Advieseren over en evalueren van prestatiemaatstaven.	3,7	3,5	-0,2
Advieseren over de ontbreken van kostenbesparende en omzet-geïntende plannen door operationele verbeteringen en resource management.	3,3	3,2	-0,1
Administeren van en rapporteren over kwaliteits- en controlesystemen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen).	3,6	3,4	-0,2
Advieseren over en bieden van beslissingsondersteuning (en aanzien van cost accounting items (bijvoorbeeld kosten van productiekosten, variabele analyses en overheadkosten).	2,6	2,7	0,1
Uitvoeren en bewaken van operationele verbeteringen en resource management.	2,8	3,0	0,2
Advieseren over en bieden van beslissingsondersteuning met betrekking tot personeelzaken.	2,4	2,6	0,2
Administeren van en rapporteren over prestatiemaatstaven.	2,0	2,3	0,3
Administeren van en rapporteren over cost accounting items (bijvoorbeeld kosten van productiekosten, variabele analyses en overheadkosten).	1,9	2,4	0,5

## Finance, Operation and Reporting

	belangrijk	effectief	verschil
Advieseren over en bieden van beslissingsondersteuning (en aanzien van projecten).	4,1	3,9	-0,2
Advieseren over de opstelling van budgetten.	3,3	3,3	0,0
Advieseren over en presenteren van de financiële rapportages.	3,4	3,6	0,2
Voeren van de projectadministratie.	1,9	2,1	0,2
Voeren van de belastingadministratie en hierover rapporteren.	1,6	2,1	0,5
Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maankrapportages en consolidaties).	2,3	2,8	0,5
Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages.	1,6	2,1	0,5
Leiden van de financiële functie.	1,4	1,9	0,5
Voeren van de werkkapitaaladministratie en hierover rapporteren (bijvoorbeeld kas, voorraad en debiteuren).	1,5	2,1	0,6



## Governance, Risk and Compliance

	belangrijk	effectief	verschil
Advieseren over de interne audit bevindingen.	4,4	3,8	-0,6
Advieseren over risicomanagement.	4,7	4,1	-0,6
Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren.	4,3	3,8	-0,5
Opstellen van de rapportages (ex behoeve van compliance verplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties).	3,6	3,4	-0,2
Maken van rapportages ten behoeve van belastingaangifte.	2,0	2,3	0,3

