

# EEN KRITISCHE CONTROLLER IS BELANGRIJK VOOR EEN ORGANISATIE

*Als deskundige op het gebied van controlling en governance helpt Esther Spetter organisaties processen, bijbehorende informatievoorziening en risicomangement op orde te krijgen. Dit is ook hard nodig volgens Spetter. "Organisaties worden complexer en de uitdagingen waar ze voor staan worden groter."*

*Esther Spetter is docent aan de Academica Business School en wij stellen haar graag aan u voor.*

"Carrières lopen nooit zoals je van tevoren hebt bedacht." Esther Spetter dacht terecht te komen bij een grote organisatie als Unilever, maar het liep anders. "En dat is misschien maar goed ook" geeft Spetter aan. "Ik vind de non-profit sector een hele gave sector om voor te werken en kan me er nu helemaal niks meer bij voorstellen om in een profit-sector te werken."

**"Mensen die werken in de non-profit sector hebben een bepaalde bevoeging. Ze willen echt iets betekenen voor de maatschappij."**

Een bijdrage willen leveren aan het functioneren van de maatschappij is iets dat Spetter herkent bij medewerkers in overheids- en maatschappelijke organisaties. "Mensen proberen maatschappelijke vraagstukken op te lossen in dialoog met burgers en belanghebbenden. De vraag die ik dan stel is: hoe kun je dat zo goed mogelijk doen, rekening houdend met ieders belang?"

## **Het wordt complexer**

Spetter constateert dat de problemen en opgaven binnen het publieke domein complexer worden. Strategieën zijn onderhevig aan de invloed van centrale overheid, marktpartijen, burgers en andere stakeholders.



**"Een grote organisatie is complexer"**

Koersvast blijven is een uitdaging, zeker wanneer de budgetten onder druk staan. De decentralisatie van de jeugd is een voorbeeld wat een dergelijk besluit betekent voor een gemeentelijke organisatie. Ineens moest de gemeente contracten gaan afsluiten met zorgverleners, moesten ze gaan samenwerken met andere gemeenten en moesten ze inkooporganisaties opzetten. En dat met een lager budget." Spetter denkt niet dat het nu achter de rug is. "Ik heb het idee dat de complexiteit verder gaat toenemen."

## **Fusies in het onderwijs**

Ook het onderwijs ziet Spetter de complexiteit toenemen, mede door de vele fusies uit het recente verleden. Spetter is kritisch op deze fusies. "Een organisatie wordt complexer als die groter wordt: processen en administratieve systemen samenvoegen verloopt niet altijd soepel, evenals het inrichten van een betrouwbaar informatiesysteem, essentieel voor de besturing en beheersing van een complexe organisatie. De kwaliteit van onderwijs in stand houden binnen al die complexe vraagstukken. Dat is een enorme uitdaging."

## Het gaat om de processen

Kijkend naar oplossingen, moeten we die vooral zoeken in de processen volgens Spetter. "Er wordt altijd heel snel teruggegrepen naar structuur. Een structuur kan helpen en moet ondersteunend zijn, maar daar zit 't m vaak niet in. Als je organisaties samenvoegt of een grote decentralisatie doorvoert gaat het erom hoe je processen goed organiseert." Processen hebben volgens Spetter niets met afdelingen te maken. "Sterker nog hoe beter je het gaat structureren, hoe ingewikkelder die processen worden, omdat het steeds maar weer over een muurtje gegooid moet worden."

**"Uitstekend leiderschap zit vooral in goede sturing op processen, met aandacht voor het eindproduct, de kwaliteit en de mensen om je heen."**

### Leiderschap

Het inrichten en sturing geven aan processen gaat nog niet altijd goed in organisaties. Spetter ziet nog te vaak dat aan de top strategische keuzes worden gemaakt en nieuwe concepten worden bedacht, maar dat dit te laat of niet doorsijpelt naar de mensen, de professionals in de organisatie. "Zorg dat je mensen binnenboord houdt, uitdaagt, motiveert en dat je ze klaarmaakt voor de volgende opgave." Dit wordt ook wel strategic alignment genoemd.

Volgens Spetter ontbreekt het daar echt nog veel aan. "Strategie mag best van boven komen, maar neem mensen mee en leg ze uit waarom je bepaalde dingen doet en waarom je anders gaat werken." Dat dit tijd en energie kost erkent Spetter, "maar het is wel de sleutel om mensen bewust te maken en mee te krijgen."

### Weerstand

Spetter probeert zelf als ze leiding geeft aandacht te hebben voor iedereen en de grootste uitdaging zit in de mensen met weerstand. "Weerstand roept bij jezelf ook allerlei emoties op, maar die weerstand zit er vaak niet voor niks." Te vaak wordt er volgens Spetter gezegd dat het beter is afscheid te nemen van deze mensen. Spetter vraagt zich af of dit wel zo is.

**"Ik vind het belangrijk weerstand te begrijpen en hier niet te snel aan voorbij te gaan. Mensen met weerstand zijn ook heel nuttig. Het is goed om tegenspraak te hebben."**

## De belangrijke rol van de controller

De controller heeft een belangrijke taak bij de inrichting van processen, het opzetten van een betrouwbaar informatiesysteem en een systematisch risicobeheersingssysteem.

. Een controller heeft zicht op de realisatie van de strategische doelen van de organisatie. Het probleem volgens Spetter is alleen dat deze rol de controller nog niet altijd wordt gegund.

De controller denkt mee hoe je doelen formuleert, welke presentatie-indicatoren je daaraan hangt, hoeveel geld je moet inzetten en of dat effectief en efficiënt gebeurt. De uitdaging zit er volgens Spetter vooral in dat de controller deze rol nog te vaak moet bevechten. "Vaak komt dit doordat bestuurders en managers de rol van de controller niet goed snappen." Volgens Spetter hoort een concern-controller thuis in een directie-overleg of bestuursoverleg. Een kritische controller is belangrijk voor een organisatie.

**"De controller wordt vaak veel te laat betrokken bij besluitvormingsprocessen. Dit is zonde, want de controller moet juist aan de voorkant zitten."**

### Toezicht

Spetter licht toe dat je als controller niet alleen verantwoordelijk bent voor de informatievoorziening naar het bestuur of de directie, maar ook naar de Raad van Toezicht. "De controller is erg belangrijk voor de Raad van Toezicht om de juiste informatie te krijgen. Zonder de juiste informatie is het onmogelijk als Raad van Toezicht je taak goed te vervullen. Dit kan echt nog beter"

*Esther Spetter is docent aan de Academica Business School.*