

Waterschap in Control!

Over controlling is in de literatuur al veel geschreven. De overheid geeft de laatste jaren steeds meer vorm en inhoud aan controlling. Ze haakt daarmee in op allerlei maatschappelijke ontwikkelingen zoals kosten-efficiëntie, deregulering, transparantie, integriteit en resultaatgerichtheid. In dit artikel geef ik aan wat de gewenste positie van de (concern)controller binnen de waterschapsorganisatie is. Daarbij breek ik een lans voor de inrichting van een stafafdeling Controlling direct onder de secretaris-directeur, zoals dat binnen Waterschap Rivierenland is georganiseerd.

— George Rouhof

De waterschappen staan onder druk van vele maatschappelijke ontwikkelingen en de roep om meer doelmatigheid, doeltreffendheid/beleidsdoelmatigheid en rechtmatigheid van het gevoerde beleid (beleidsexecutie en rekenkamerfunctie). Ook het kabinet mengt zich in deze discussie om te komen tot heldere, transparante financiering in het kader van het Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO). Het sturen van complexe organisaties moet vanuit vele invalshoeken tegelijk gebeuren. Samenhang (met name gericht op inhoudelijkheid, wet- en regelgeving en risicobeheersing) en voortdurende ontwikkeling zijn in organisaties alles bepalend geworden. De brede business controller is hierbij niet meer weg te denken. Zijn rol kan het beste getypeerd worden door het woord 'navigator'. Helaas is deze adviseur en richtinggever een nog weinig ingeburgerde functionaris binnen de waterschappen. Vaak beperkt het zich nog tot een controle op financiële resultaten.

— Taken controller

— Over de taken van de controller bestaat in de literatuur geen overeenstemming. De praktische invulling van het takenpakket van de controller is niet alleen afhankelijk van de mogelijke opvattingen over de breedte van de functie, maar ook van het niveau in de organisatie waarop de controller werkzaam is. Hoe lager in de organisatie de controller wordt geplaatst, des te meer dirigerende en administratief gerichte taken tot de functie zullen behoren. Controllers op een lager niveau zijn dan meer te vergelijken

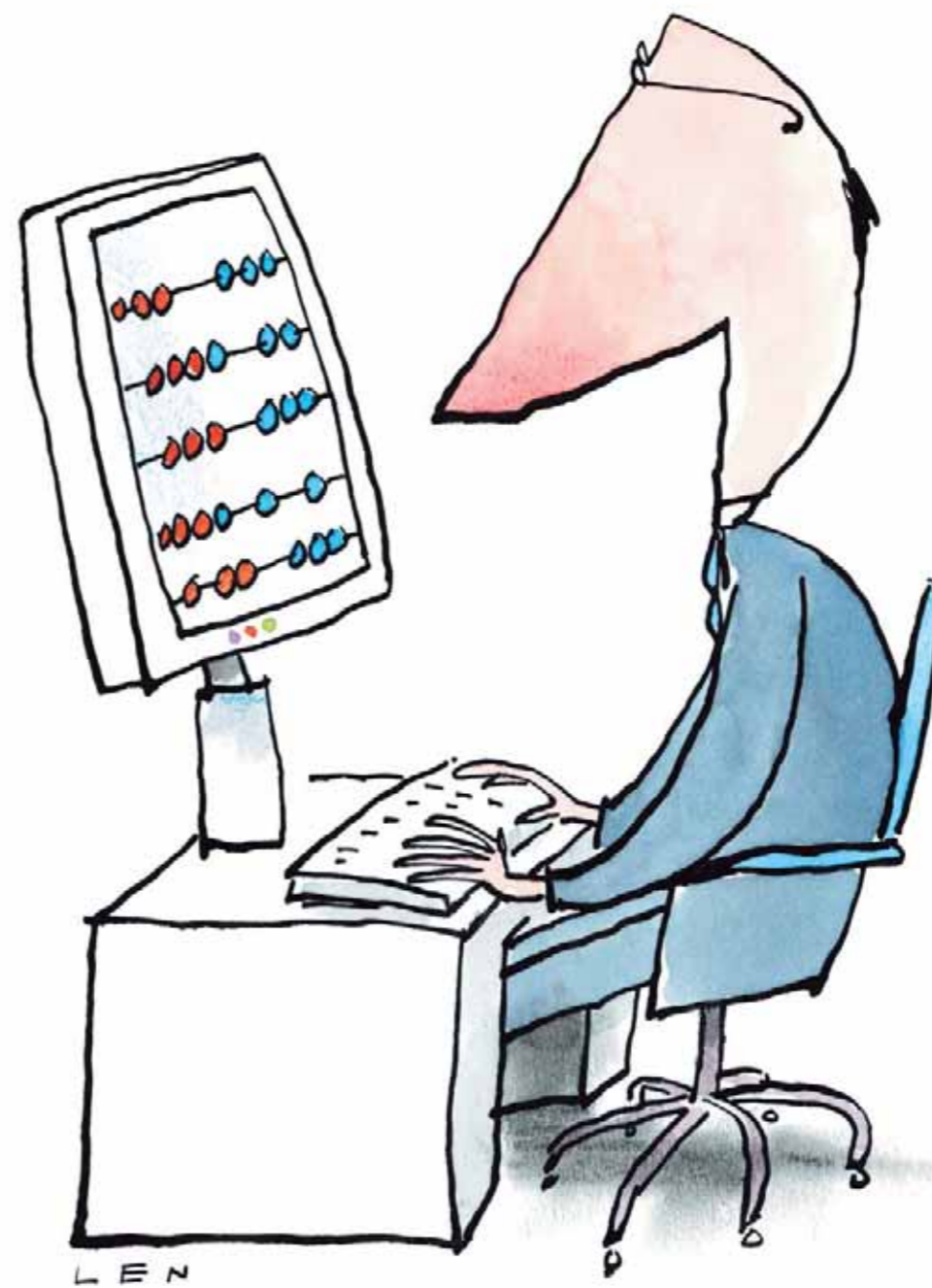
met administrateur of boekhouder. In de literatuur worden ook andere typen van controllers onderscheiden. De nadruk wordt hierbij gelegd op de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van het management of op de financiële administratie en interne controle (operational- en compliance audits). Ook alle verantwoordelijkheden met betrekking tot managementondersteuning en betrouwbare interne berichtgeving kunnen bij de controller berusten. Door een goede rolverdeling en positionering van de controller kan de functie een belangrijke toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.

— In huidige moderne organisaties moet de controller het bedrijfseconomisch (het bereiken van maximaal nut uit de schaarse middelen) geweten van de organisatie zijn. Dat betekent een focus op het behalen van de beleids- en bedrijfsdoelstellingen. Hij ondersteunt het management bij de uitvoering van haar besturingstaak en waarborgt de integrale sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen (bedrijfsvoering). Hij is gericht op de beheersing van financiële resultaten en op een optimale benutting van de binnen en buiten de organisaties aanwezige expliciete en impliciete kennis (kennismanagement). Zijn zorg gaat vooral uit naar de kwaliteit van de bedrijfsprocessen en het lerend vermogen van de organisatie. Risicomanagement is hierbij ook een belangrijk aandachtsveld geworden. Voor het halen van de beleids- en bedrijfsdoelstellingen is het van belang dat risico's worden onderkend en tijdig afdoende maatregelen worden getroffen. Hierbij dient de controller goed samen

te werken met het (lijn)management waarbij de manager nog steeds verantwoordelijk is. De controller zorgt voor (management)informatie waarbij hij zich onafhankelijk opstelt, los van verhoudingen, posities, imago's of carrièrepatronen.

— Positie Controller

— Bij bedrijven, overheden en in de literatuur is er geen eenduidigheid over de positie van de controller in de organisatie. Dit heeft vooral te maken met de taken van de controller en de gewenste scheiding van beschikkende-, adviserende- en registrerende taken. In de praktijk moet een keuze worden gemaakt tussen de mate van betrokkenheid en de mate van onafhankelijkheid. Dit kan een dilemma opleveren. De objectiviteit en de onafhankelijkheid van de controller zijn gewenst als het gaat om het tot stand brengen van een betrouwbare interne berichtgeving voor het management en om het uitvoeren van analyses op basis van deze informatie. Indien de controller verder gaat dan het geven van adviezen dan is hij tevens betrokken bij de besluitvorming en loopt zijn onafhankelijke positie binnen de organisatie gevaar. Daarom behoort de controller in een onderneming een bijzondere positie in te nemen. Hij moet ruimte hebben om situaties nader te onderzoeken, om trends die een bedreiging voor de organisatie vormen onder de aandacht van het management en zonedig van het bestuur te brengen. Het management zal de controller daarom ruimte voor een onafhankelijke opstelling moeten geven. Tegelijkertijd zullen de eindverantwoordelijken binnen de organisatie vertrouwen op de integriteit, de professio-



naliteit en de deskundigheid van de controller. De onafhankelijkheid van de controller dient gecreëerd en bewaakt te worden.

— Tot slot

— Ik kom tot de conclusie dat in een professionele en moderne organisatie waarbij de lijn integrale verantwoordelijkheid neemt voor de inhoudelijke productie en middelen inzet Controlling als centrale staf noodzakelijk is. De controller vervult nadrukkelijk de rol van 'navigator' tussen sturing van de organisatie en de daarbij behorende informatievoorziening. Een goed samenspel tussen manager en controller is een cruciale succesvoorwaarde voor het welslagen van control.

— Ik acht het noodzakelijk dat de (concern)controller als staffunctionaris lid is van de directie van het waterschap. Voor het goed functioneren dient de (concern)controller uit eerste hand de beschikking te hebben over gevoelige (bedrijfs)informatie. Als staffunctionaris is hij bij de besluitvorming aanwezig en vervult hierbij alleen een adviserende en informerende rol. Deze rollen verlenen de controller een belangrijke invloed binnen de organisatie. De controller moet betrokken en onafhankelijk zijn en blijven. In een ideale omgeving is de controller motiverend.

— Als de controller zijn werkzaamheden als brede business controller volledig kan uitoefenen binnen een stafafdeling direct onder de secretaris-directeur pas dan heeft hij een toegevoegde waarde voor de organisatie en is de kans groot dat de organisatie in control komt.