

# Delphi onderzoek

## Stellingen voor de eerste gespreksronde

---

Hieronder komt een aantal onderwerpen aan bod waarover we graag uw mening horen. Het zijn het drie onderwerpen, geformuleerd als stelling die we graag nader bespreken. Daarvoor zullen we passende werkvormen gebruiken. De stellingen zijn gebaseerd op uitkomsten van delen van het onderzoek dat hiervoor plaatsvond.

U leest hieronder dus een stelling, inclusief een toelichting. Een uitgebreidere toelichting met verwijzing naar de onderzoeksgegevens staan in de bijlage aan het eind van dit stuk.

Ieder te bespreken onderwerp heeft een eigen paragraaf.

## 1 Onderling gesprek

---

**Corporaties moeten structureel tijd nemen en het gesprek organiseren om kritisch en met open blik over de doelen van de corporatie na te denken.**

### Toelichting

Uit de enquête blijkt dat reflectie binnen de corporatie wordt gewaardeerd. Denk hierbij aan het onderschrijven van uitspraken als “Binnen onze corporatie wordt het als waardevol gezien om geregeld de tijd te nemen om kritisch en met een open blik te denken en hierover in gesprek te gaan” of “De strategische doelen van onze organisatie stimuleren tot het uitwisselen van gedachten en open denken.”

Sterker nog: het wordt niet alleen op prijs gesteld, het blijkt ook dat naar mate mensen hiermee instemmen, ze de inrichting van de onafhankelijke controlfunctie hoger waarderen. Je kunt dus stellen dat die reflectie bijdraagt aan het optimaal functioneren van die onafhankelijke controlfunctie.

Daarom bespreken we graag wat die corporatiebrede reflectie stimuleert en belemmert. Zie ook bijlage 4.

## 2 Invulling van taken

---

**Directie en raden van commissarissen moeten met de OCF<sup>1</sup> in gesprek over de uit te voeren taken om corporatiebrede, overeenstemming over de invulling van de taken te krijgen/behouden.**

### Toelichting

OCF's geven aan dat zij soms eigen invullingen geven aan hun taken; twee derde stemt in met uitspraken als “Ik heb op eigen initiatief de taken die ik uitvoer gewijzigd”, of “Ik heb bewust wijzigingen doorgevoerd in met welke mensen ik spreek om mijn werk uit te voeren”.

---

<sup>1</sup> Met OCF bedoelen we 'degenen die de Onafhankelijke Controlfunctie vervullen.

Wij leiden daaruit af dat ocf's zoekende zijn naar de juiste invulling van de onafhankelijke controlfunctie.

Het blijkt ook dat er tussen de vier groepen respondenten van de enquête (ocf's, managers, bestuurders en leden van de RvC) enig verschil in opvatting is welke taken nu het meest belangrijk en het meest effectief zijn. Er blijken ook verbanden te zijn: naar mate er (bijvoorbeeld) minder overeenstemming is over wat de rollen van de ocf zou moeten zijn, gaan ocf's meer hun eigen weg bij het invullen van hun takenpakket.

Daarom bespreken we graag wat nu de verwachtingen zijn rondom de taken van de ocf. Zie ook bijlage 5.

### 3 Gevraagd en ongevraagd advies

**Gevraagd en ongevraagd advies geven wordt op prijs gesteld. Wat is nodig om dit te stimuleren?**

#### **Toelichting**

Het lijkt ons dat bestuur en toezicht een zekere ontvankelijkheid moeten tonen voor dit gevraagde en ongevraagde advies. Hoe meer ontvankelijkheid, des te lager de drempel voor de ocf om daadwerkelijk die adviezen te geven.

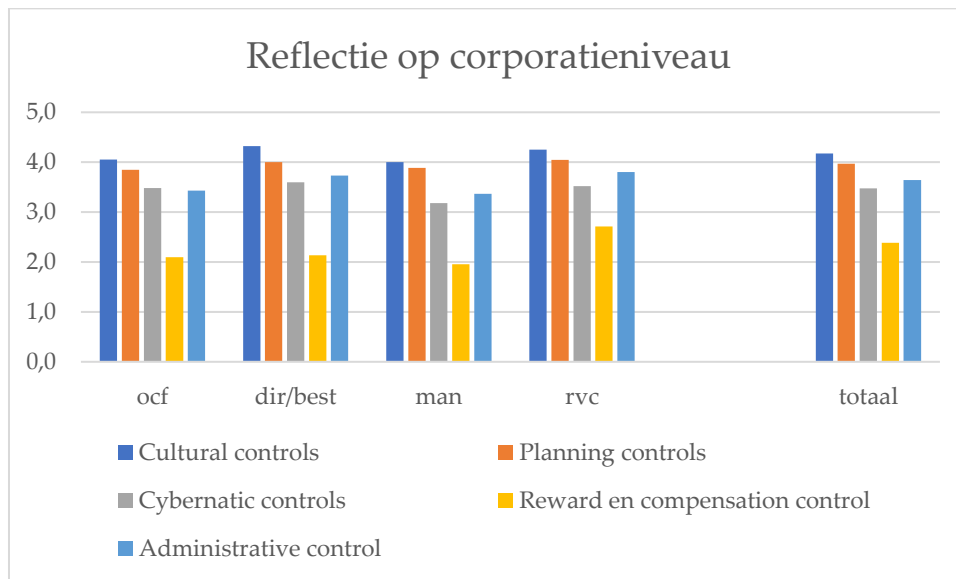
Uit de vragen over de rol opvattingen blijkt dat ocf's vaker ongevraagd advies willen geven. Ook management, bestuur en toezicht zouden dat vaker willen zien. Uit nadere analyse blijkt dat men dit verder versterkt wil zien. Wat zouden belemmeringen kunnen waardoor dit ongevraagd adviseren te weinig tot zijn recht komt? En natuurlijk: hoe kunnen die belemmeringen worden weggenomen?

Daarom bespreken we graag hoe die advisering kan worden gestimuleerd en de ontvankelijkheid kan worden vergroot. Zie ook bijlage 6.

# Bijlage

## 4 Reflectieve cultuur binnen corporaties

Uit de instemming op een serie uitspraken blijkt dat reflectie binnen de corporatie wordt gewaardeerd. Zie onderstaand diagram met daarin de gemiddelde score op een vijfpuntsschaal (vijf is hoge mate van instemming). Het gaat om reflectie op vijf typen 'controls'. Voor vrijwel alle 'controls' geldt dat hierover nadenken en met elkaar bespreken belangrijk is.



**Figuur 4.1 Reflectie op corporatieniveau**

Impliceert dit nu dat niet alleen het bestaan van een open en (constructief) kritische houding op corporatieniveau van belang is, maar ook dat er tijd/ruimte voor reflectie georganiseerd wordt? Zo'n gesprek ontstaat immers niet vanzelf. Het gesprek zou door en met alle medewerkers gevoerd moeten worden.

Hoe zou zo'n gesprek het beste georganiseerd kunnen worden?

Toelichting op de vijf vormen van controls:

- *Cultural control*: Binnen onze corporatie wordt kritisch en open denken gewaardeerd, zowel individueel als gezamenlijk.
- *Planning controls*: De strategische doelen van onze organisatie stimuleren tot het uitwisselen van gedachten en open denken.
- *Cybernatic control*: Prestatie-indicatoren (financiële en/of niet-financiële) worden ontwikkeld op basis van nieuwe ideeën en gerealiseerde verbeteringen, zoals voor werkprocessen.
- *Reward and compensation control*: De focus ligt op het motiveren en het verhogen van de inzet van de medewerkers. Dat kan met financiële middelen (salaris, bonus), maar ook andere beloningen worden hieronder geschaard.

- *Administrative control*: De ideeën en voorstellen tot verbeteringen die we individueel of gezamenlijk hebben ontwikkeld, veranderen de processen en onze manier van werken binnen de corporatie.

## 5 Invulling van taken

---

De verschillen in opvatting in taken is af te lezen uit tabel 5.1. Dat is een grote en op het eerste gezicht wat onoverzichtelijke tabel, die we daarom nader toelichten. Allereerst hebben we een vierdeling aangehouden van de vier kerngebieden van controllers. Dat zijn:

- SM = Strategic Management
- PM = Performance Management
- FOR = Finance Operations en Reporting
- GCR = Governance, Risk en Compliance.

We vroegen de respondenten op een vijfpuntsschaal over die vier kerngebieden het volgende aan te geven.

- Hoe belangrijk vindt u de taken uit dit kerngebied
- Hoeveel aandacht besteedt u aan de taken uit dit kerngebied
- Hoe effectief acht u de inspanningen op de taken van dit kerngebied.

De scores staan in de tabel op de eerste drie rijen bij de kerngebieden – 1 is onbelangrijk, weinig aandacht, niet effectief, 5 is juist heel belangrijk, enz.

Op grond van deze scores kunnen we twee zaken berekenen:

- Verschil tussen belang en aandacht. Een positief getal duidt erop dat men de taak minder aandacht aan het kerngebied besteedt dan men op grond van het belang zou mogen verwachten.
- Verschil belang en effectiviteit. Een positief getal duidt erop dat men de inspanningen voor dit kerngebied minder effectief vindt dan je op grond van het belang zou mogen verwachten.

Een voorbeeld kan het toelichten; dit rekenvoorbeeld gaat in beide gevallen op. Stel men drukt het belang van SM (Strategic Management) uit met een 4. Als men dan de hoeveelheid aandacht voor SM uitdrukt met een 3, betekent dit dat er minder aandacht aan wordt besteedt dan je op grond van het belang mag verwachten. In cijfers:  $4-3 = 1$ .

De vraag is aan alle vier de groepen respondenten gesteld, telkens moest geantwoord worden over degene die de onafhankelijke controlfunctie uitoefent.

**Tabel 5.1 Taken van de controller**

		OCF	Bestuurder	Manager	RvC	Totaal
<b>SM</b>	Belang	4.5	4.1	4.0	4.1	4.2
	Aandacht	3.5	3.5	3.1	3.3	3.4
	Effectief	3.6	3.3	3.1	3.3	3.3
	Gap Bel-Aand	1.0	0.6	0.9	0.8	0.8
	Gap Bel-Eff**	0.9	0.8	0.9	0.8	0.9
<b>PM</b>	Belang	3.9	3.8	3.5	4.1	3.9
	Aandacht	3.2	3.2	3.0	3.5	3.3
	Effectief	3.2	3.3	3.0	3.5	3.3
	Gap Bel-Aand**	0.7	0.6	0.5	0.6	0.6
	Gap Bel-Eff**	0.7	0.5	0.5	0.6	0.6
<b>FOR</b>	Belang	3.7	4.2	4.0	4.3	4.1
	Aandacht	3.6	4.0	3.8	4.1	3.9
	Effectief	3.4	3.9	3.3	3.7	3.6
	Gap Bel-Aand**	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
	Gap Bel-Eff**	0.3	0.3	0.7	0.6	0.5
<b>GRC</b>	Belang	4.6	4.5	4.6	4.5	4.6
	Aandacht	3.9	4.0	3.9	3.9	3.9
	Effectief	3.6	4.0	3.5	3.7	3.7
	Gap Bel-Aand	0.7	0.5	0.7	0.6	0.7
	Gap Bel-Eff**	1.0	0.5	1.1	0.8	0.9

De uitkomsten van deze tabel roepen vragen op die we graag nader bespreken.

Uit de laatste kolom 'totaal' blijkt dat GRC als het meest belangrijke wordt gevonden. Dat geldt voor alle vier de groepen respondenten. SM staat op de tweede plaats, maar daar zien we verschil tussen ocf's aan de ene kant en de andere drie groepen aan de andere kant.

Het verschil met FOR is ook opvallend. Het belang wordt door de ocf's als het laagst ingevuld, terwijl bestuur en toezicht het een stuk belangrijker vinden.

Globaal gesteld lijken de ocf's de belangen anders in te schatten dan de andere drie groepen. Dat er geen overeenstemming is tussen de ervaren belangen, blijkt dan weer uit de hoeveelheid aandacht die aan de kerngebieden kan worden besteed. Op FOR na is het eigenlijk altijd minder dan het belang zou billijken.

De verschillen tussen belang en aandacht zijn vaak ook veelzeggend. Zo geven ocf's aan SM belangrijk te vinden (4,5), maar ze kunnen er aanmerkelijk minder aandacht aan besteden (3,5). Een *gap* van één punt. Managers herkennen dat verschil ook wel, maar toezicht en bestuur al weer wat minder.

Tot slot wijzen we nog op het verschil in belang en effectiviteit bij GRC. Dit kerngebied wordt over de hele linie belangrijk gevonden, maar de effectiviteit acht men minder.

## 6 Gevraagd en ongevraagd advies

---

In onderstaande tabel zijn de gemiddelde score op een vijfpuntsschaal (vijf is hoge mate van instemming) van de afzonderlijke groepen weergegeven. Er is enige spreiding in de antwoorden, maar alle vier de groepen (ocf, directie, management en toezicht) wensen gevraagd en ongevraagd advies.

**Tabel 6.1 Gevraagd en ongevraagd advies**

Wat is uw functie binnen deze corporatie?	Adviseert de leiding indien daarom gevraagd wordt.	Adviseert de leiding ongevraagd.
Ik voer de onafhankelijke controlfunctie uit	4,6	4,6
Directeur/bestuurder	4,7	4,6
Manager	4,4	4,4
Lid van de Raad van Commissarissen	4,4	4,5
Totaal	4,5	4,5

## 7 Tot slot

---

Op de HvA-website van het Centre for Financial Innovation staat informatie over dit onderzoek. Daar staan ook links naar publicaties die in het kader van dit onderzoek zijn verschenen. Voor aanvullende informatie kunt u dus ook daar terecht.