

# De controller als 'verplicht nummer'; droombaan of drama?

Door: Nicole J. den Hartigh EMIA RO CPI CGBL (directeur Stolwijk denHartigh, governance advies & onderzoekspecialisten en controller (AI) bij WBO Wonen), met medewerking van Dick Mol (directeur/bestuurder WBO Wonen), Roy Niehof (RvC lid WBO Wonen), Rudy Ligtenberg (Manager Woonontwikkeling) en Carole Grundel (communicatieadviseur WBO Wonen).

---



*“Risicomanagement, waartoe ook waarheidsvinding behoort, is mijn professie en liefhebberij. Mensen, hun motivaties en drijfveren, maar ook details en feiten kunnen mij bijzonder boeien. Mijn credo: hominem facit momentum (de mens maakt het verschil). Een positieve aanpak van risicomanagement - door beïnvloeding van sociale context, om gewenst gedrag te kunnen bereiken - kenmerken mijn aanpak. De afgelopen 10 jaar heb ik tal van woningcorporaties mogen ondersteunen met advies, proces- of persoonsgericht onderzoek en training. Momenteel help ik WBO Wonen te Oldenzaal in een voor veel woningcorporaties verplichte, nieuwe functie, namelijk als controller. Een praktische en mensgerichte insteek is mijn recept voor succes en dat creëert draagvlak. Maar hoe kijken medewerkers, het MT, de bestuurder en de Raad van Commissarissen hier tegen aan?”*

## Inleiding

Met ingang van 2017 is het hebben van een controller, die rechtstreeks rapporteert aan het bestuur en een directe lijn heeft naar de RvC, een ‘must’ voor woningcorporaties met meer dan 2500 wooneenheden. Dit ligt vast in Artikel 105 van het Besluit Toegelaten Instellingen Huisvesting (BTIV). 'Verplicht' is iets dat niet direct verliefd maakt. Control(e) is doorgaans ook niet erg geliefd. En onbekend maakt onbemind. Dat lijkt uit te draaien op een ongelukkig 'huwelijk'. Daarnaast: een rechtstreekse lijn naar de Raad van Commissarissen en direct rapporterend aan de bestuurder... oké, misschien niet direct ‘vlinders’, maar mogelijk wel een gespreid bedje. Is dit nou een droombaan of juist een drama? En bezien vanuit de RvC, de directeur-bestuurder, de managers en medewerkers: je moet er dan wel ééntje hebben, maar wat gaat die controller dan precies doen, hebben we er geen last van en hoeveel tijd gaat dat dan kosten? We delen graag onze eerste ervaringen met de branche. Op die manier kan een ieder die vraagtekens heeft bij een mogelijke invulling van dit verplichte nummer daar wellicht haar voordeel mee doen.

## BTIV

In het BTIV komt naar voren dat de controller gevraagd en ongevraagd voorziet in advies met betrekking tot te nemen maatregelen over het financiële beleid en beheer. Ook staat geschreven dat de financiële functie en de controller steeds betrokken zijn bij voorgenomen besluiten met verstreckende financiële gevolgen. Verder is bepaald dat de control functie mede de aspecten van de interne bedrijfsvoering en de effectiviteit en de efficiency van de organisatie omvat. Risicomanagement is een instrument daarbij. Tot 2017 hield vooral de manager Financiën van WBO Wonen zich bezig met deze taken. Risicomanagement is dus niet nieuw. Al in 2006 is deze organisatie gestart met het in kaart brengen van belangrijke risico's, waaronder fraude. Er werd de afgelopen jaren vooral aandacht besteed aan strategische risico's met mogelijke grote financiële impact. De bevindingen van de accountant waren vaak leidend in relatie tot het actieplan en de prioriteitstelling.

## **Een frisse wind**

Met ingang van 2017 is er binnen WBO Wonen een splitsing aangebracht in het voormalige takenpakket van de manager Financiën. Zijn functienaam is gewijzigd in manager Bedrijfsvoering. Hij houdt zich als financieel specialist en grondig kenner van deze organisatie bezig met het financiële beleid en beheer en de daaraan gekoppelde financiële risico's.

Zoals de inleiding al verkapt kiest WBO Wonen met de introductie van de controller voor een frisse wind in relatie tot de invulling van deze functie. Althans, dat kan worden opgemaakt uit de reacties die ik doorgaans terugkrijg uit de organisatie. Zo heb ik onlangs een kort artikel geschreven op intranet en daarin verteld wat ik zoal doe. Reacties daarop zijn: *'Goh, wat leuk! We hadden een heel ander beeld van die controllerfunctie. We dachten dat jij er was voor de cijfertjes en de controle. Maar jij kijkt juist anders naar onze organisatie. Dat mensgerichte en dat positieve, dat spreekt echt aan!'*

Als nieuw aangestelde controller houd ik mij dus bezig met andere aspecten van de interne bedrijfsvoering dan puur cijfertjes. Tot het takenpakket behoren het operationeel risicomanagement (waaronder het integriteitmanagement), en de effectiviteit en de efficiency van beheersmaatregelen die de organisatie beschermen, mede bezien vanuit *good governance*. Bij WBO Wonen was de uitvoering van operational audits op de werking van bestaande beheersingsmaatregelen reeds ingebed in de organisatie. Er is hier dus sprake van de zeer wenselijke functiescheiding tussen inrichten, uitvoeren, controleren en toetsen.

Op basis van expertise van de beide trekkers, heeft WBO Wonen een splitsing tussen het financiële risicomanagement en het operationele risicomanagement aangebracht. In de rapportages komt de output natuurlijk wel samen. WBO Wonen kiest dus niet voor de doorgaans standaard strategische risicokaarten die jaarlijks door enkele specialisten worden ingevuld en ingekleurd en het jaar daarop van nieuwe scores en kleurtjes worden voorzien. WBO gaat voor een praktische, positieve en mensgerichte aanpak, ingevuld door echte liefhebbers van hun vak. Want: de mens maakt het verschil, ook daar waar het op risico's en de beheersing daarvan aankomt. Het is namelijk nooit een systeem, een proces of een journaalpost die fraudeert of zich bezig houdt met corruptie, maar de mens. En iets positiefs, dat bovendien begrijpelijk is, maakt eerder geliefd en leidt sneller tot een organisatiebrede inbedding in de dagelijkse operationele procesgang. En dat is iets waar risicomanagement in ieder geval zou moeten zijn belegd en beleefd.

## **Hoe WBO Wonen op praktische en nuttige wijze vorm en inhoud geeft aan de nieuwe controller functie**

Op gebied van risicomanagement, integriteitmanagement en *good governance* is de afgelopen jaren al veel ontwikkeld binnen WBO Wonen. Maar wat er ligt is rijp en groen door elkaar heen en een onderlinge samenhang ontbreekt. Daarom wordt nu eerst de huidige situatie ('ist') in kaart gebracht. Hiervoor gebruiken we een in mijn praktijk ontwikkeld en inmiddels beproefd toetsingskader. Daarin hebben 14 voor woningcorporaties relevante thema's een plaats. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- een actueel integriteitbeleid
- een actuele gedragscode met daarin herkenbare kernwaarden
- een actueel inkoop- en aanbestedingsbeleid
- een deugdelijke 'bewaking aan de poort' voor nieuwe medewerkers en businesspartners
- aandacht voor risicovolle processen, systemen en functies
- compliance met relevante wet- en regelgeving in relatie tot *good governance* (zoals vanuit de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw)

De 14 thema's hebben directe raakvlakken met operationele risico's die de organisatie kunnen treffen. En het totaaloverzicht dat in kaart wordt gebracht geeft bovendien een helder inzicht in de samenhang tussen bepaalde onderwerpen. Zo zijn 'kernwaarden' onderdeel van het integriteitbeleid, de gedragscode en compliance met relevante wet- en regelgeving. En onder 'aandacht voor risicovolle processen, systemen en functies' valt bij WBO Wonen het risicomanagement, de resultaten uit de interne audits en de output van de extern accountant. Zo is in 2016 een soft control meting uitgevoerd en de resultaten hieruit zijn meegenomen in het toetsingskader en in het daaraan gekoppelde actieplan.

Vervolgens kan de 'soll' situatie hieraan worden gekoppeld. Dat wil zeggen: de situatie die we willen c.q. moeten bereiken op basis van wet- en regelgeving, onze missie, visie en ons eigen beleid. Op die manier worden de verschillen tussen de 'ist' en 'soll' situatie zichtbaar en kunnen we gericht de eventuele 'gaten' gaan herstellen. Daarbij houden we rekening met het belang van de onderwerpen voor onze organisatie en onze belanghebbenden, en worden de acties geprioriteerd. Om organisatie brede betrokkenheid te creëren, worden de acties voorzien van trekkers die affiniteit hebben bij de thema's. Samen met kleine teams worden realistische data waarbinnen we de acties gerealiseerd willen/moeten hebben toegevoegd. We hanteren daarbij het SMARTI principe, dat wil zeggen dat ons actieplan specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden maar bovenal ook inspirerend wordt. Zo ontstaat een helder en actueel totaaloverzicht waaruit de onderlinge samenhang blijkt en waaraan per thema een actieplan en team kan worden gekoppeld.

Dit alles doen we binnen WBO Wonen samen met de medewerkers, het MT, de bestuurder en de RvC. Omdat alleen dan een organisatie brede inbedding van controlling - waaronder ook het risicomanagement - in onze dagelijkse operationele procesgangen mogelijk is. Hoe vornoemde belanghebbenden over deze aanpak denken, dat leest u hierna. Enkele woordvoerders per 'belangengroepering' waren bereid hun bespiegelingen hierover te delen."

**Een nuchtere corporatie vraagt om een nuchtere aanpak** (door: Carole Grundel, communicatieadviseur)

"Een financieel expert. Iemand die het liefst met de neus in de boekhouding zit. Dat was mijn associatie bij een controller. Was. Want Nicole heeft mij laten zien dat controlling niet alleen maar met cijfertjes geassocieerd hoeft te worden. Het is veel meer dan dat; risicomanagement, *good governance* en integriteitmanagement. En bovenal de mens. Helemaal dus niet saai. Het is zelfs erg interessant en ook voor mensen die wat minder affiniteit met cijfers en financiën hebben erg aansprekend. Daarbij helpt ook dat Nicole een mensen-mens is, makkelijk in de omgang en communicatief vaardig. Ze neemt mijn collega's en mij op een prettige manier mee in hoe zij invulling geeft aan de nieuwe controller functie. Het eigen ontwikkeld toetsingskader dat ze hiervoor gebruikt, past bij haar no-nonsens aanpak. Een pragmatisch model dat past bij de nuchtere corporatie die wij zijn."

**Een apart gepositioneerde controller een “moetje” of een zegen?** (door: Dick Mol, directeur-bestuurder)

“De Woningwet schrijft ons voor dat we de controlfunctie apart en onafhankelijk moeten invullen. Tot 2017 had WBO (een corporatie met ruim 4.000 VHE’s) de controletaken belegd bij de manager bedrijfsvoering en zijn team. Op zich niks mis mee, maar ik ben voorstander van het apart positioneren van deze functie en functionaris. Dit omdat control altijd en zeker in deze drukke tijd vanuit de Woningwet, een ondergeschoven kindje blijft als reguliere financiële taken en controletaken gecombineerd blijven. Dus als bestuurder ben ik blij dat we de taken nu separaat in de organisatie hebben gepositioneerd.

Ook belangrijk is om de juiste persoon op de juiste functie te zetten. Ik ben blij dat wij Nicole part-time en op interim basis op die plek hebben zitten. Dit omdat zij een goede foto kan maken over de uitgangspositie van WBO en we zo control binnen WBO verder kunnen optimaliseren. Het is daarbij belangrijk om juist een verbinder op deze plek te hebben en niet een soort van politieagent. Dat levert een bijdrage aan het (nog) bewuster maken van medewerkers in onze organisatie van risico’s en dat onze professionaliteit verbeterd kan worden. En dat met een controller die op een prettige en duidelijke manier helder kan maken waarom dit goed is voor WBO, haar medewerkers, huurders en partners! Een apart gepositioneerde controller is dus een zegen voor WBO!”

**Vlinders** (door: Rudy Ligtenberg, manager Woonontwikkeling)

“Voor mij gold zeker dat ik geen “vlinders” kreeg van de verplichting om Financiën en Controlling te moeten scheiden. Hoewel ik het ook moeilijk vind om op dit onderwerp “vlinders” op te wekken, is mijn mening het afgelopen half jaar wel veranderd. De functie van Manager Bedrijfsvoering is in mijn ogen meer helder geworden. De wens om onze ambities te realiseren en het inschatten van de risico’s die dit met zich meebrengt, is nu gescheiden en dat voelt voor mij goed.

Nicole vult haar rol dubbel mensgericht in. Ze ziet de mens in de organisatie als “het onderscheidend vermogen” om ambities te realiseren en risico’s te nemen. Daarnaast ziet ze ook de mens als sociaal wezen in een complexe organisatie. Ik vind dat ze met deze benadering op een hele toegankelijke en levendige manier invulling geeft aan de controlfunctie.”

**Ogen en oren van de RvC** (door: Roy Niehof, RvC lid)

“Als lid van de Raad van Commissarissen van WBO Wonen hecht ik veel waarde aan “in control” zijn. In control zijn betekent dat de organisatie in staat is om op een efficiënte en effectieve manier, met inachtneming van relevante wet- en regelgeving, de risico’s die doelrealisatie in de weg staan kan beheersen. Deze risico’s hebben zowel een financieel als een niet-financieel karakter.

Het feit dat de woningwet een onafhankelijke controller “eist”, beschouw ik als een “zegen”. WBO Wonen was op het punt van in control zijn al goed georganiseerd, doordat dit een aandachtsgebied was van de manager bedrijfsvoering. Het beleggen van deze rol bij een onafhankelijke specialist is naar mijn mening een belangrijke volgende stap in het control proces.

De controller is de “ogen en oren” van de RvC. Daar waar de manager bedrijfsvoering vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid toch meer een 2-eenheid vormt met de directeur bestuurder, is de controller meer onafhankelijk. Dit geeft ons als RvC andere inzichten. Belangrijk hierbij is dat er niet alleen aandacht is voor de “harde” control maatregelen. Die zijn namelijk vaak meer dan goed georganiseerd. Minstens zoveel aandacht zou besteed moeten worden aan de “soft controls”.

De controller heeft richting de RvC een hele belangrijke taak om te rapporteren over onder meer deze soft controls. De RvC is immers maar zeer beperkt in de organisatie aanwezig en kan derhalve maar mondjesmaat kennis nemen van de effectiviteit van de werking van deze soft controls. Uiteindelijk is het voor de RvC van belang om vast te stellen dat het stelsel van internal control, dus zowel de “hard” als de “soft” controls, voldoende waarborgen biedt om de risico's zodanig te beheersen dat de doelstellingen van de organisatie gehaald kunnen worden, of indien hiervan afgeweken dreigt te worden, tijdig bijgestuurd kan worden.

Wij als RvC zijn blij met de komst van Nicole en de manier waarop zij het control vraagstuk aanpakt en in kaart aan het brengen is. Dat geeft ons veel vertrouwen dat we ten aanzien van het control vraagstuk binnenkort een volgende stap kunnen maken. Wij merken dat de organisatie ook veel waarde hecht aan de onafhankelijke business controller en steeds meer de toegevoegde waarde van deze rol gaan inzien.