

## **Van financieel analist naar maatschappelijk controller: wie durft?**

29 april 2016

**Huib-Jan was zeer in zijn nopjes met de kwaliteit van de controllersopleiding. Hij had een goede keuze gemaakt. Wat een dynamiek! De brochure die hij een jaar geleden had aangevraagd, was nu al weer verouderd. Dat proces van frequent updaten van het curriculum werd ook wel tijd. Te lang werden in naam controllers opgeleid terwijl in de praktijk financiële analisten werden afgeleverd. Nieuwe modules en keuzevakken hebben gestaag de collegezaal gehaald. Soms werd daarmee een bestaand vak in een nieuw jasje gestoken, *internal control in plaats van administratieve organisatie*, maar meestal waren het controllercompetenties die te lang buiten het schotsveld van de opleiding zijn gebleven, zoals *riskmanagement, ethiek, strategie, organisatiekunde, mindfulness en leiderschap*.**



### **Docentencorps**

Voor het doorvoeren van de veranderingen moest natuurlijk ruimte worden gecreëerd in het curriculum. Dat gebeurde door een enkel vak te laten vervallen, bij de traditionele vakken het aantal colleges te verminderen of anderszins in te grijpen. De afkondiging door de opleidingsdirecteur dat het docenten verboden werd om nog langer over COSO te reppen, leverde bijvoorbeeld een paar leseenheden op; een ingreep die voor de studenten sowieso als een geschenk uit de hemel kwam. Lange tijd waren deze opkomende controlprofessionals op een gênante wijze gegijzeld om voor de zoveelste keer de uitleg aan te horen van een tamelijk willekeurig model dat ook in basistrainingen al uit den treure was behandeld.

Kortom: positieve ontwikkelingen. Wel was het Huib-Jan een doorn in het oog dat het invullen van nieuwe modules geen gelijke tred hield met het verversen van het docentencorps; deskundigen dus die op zo'n nieuw specialisme furore hadden gemaakt. Accounting-docenten waren breed inzetbaar...

### **Vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer**

Het introduceren van nieuwe thema's en vakken heeft vooral als functie om de opleidingen afgestemd te houden op het toenemend aantal eisen dat de maatschappij, impliciet of via wet- en regelgeving, aan de in-controlsituatie binnen ondernemingen en instellingen stelt. Een zeer lovenswaardige stellingname die vervolgens bij Huib-Jan wel de vraag oproept waarom er dan in de opleiding nauwelijks aandacht wordt besteed aan de positie van de controller.

Het gaat Huib-Jan daarbij niet zozeer om de plaats die de controller binnen de organisatie inneemt als factotum voor het vestigen en onderhouden van de sturings- en beheersingsinfrastructuur. Nee, aan de orde is dat de controller tevens als verbindende schakel met de buitenwereld moet worden gezien. De register-controller als hét baken dat het maatschappelijk verkeer het vertrouwen geeft dat haar belangen, verwachtingen, eisen en zorgen door de organisatie worden herkend, serieus worden genomen en op enigerlei wijze in het organisatiesysteem worden verankerd.

### **Twee colleges; de verwarring ten top**

Een grotere tegenstelling was nauwelijks denkbaar. Eerst een  *vurig*, bijkans  *emotioneel*, interactief betoog door één van de nieuwe docenten over het uitdagende fenomeen van de  *maatschappelijke controller*. Vervolgens een  *technisch* hoorcollege door een bestuurslid van de beroepsorganisatie over aansluiting van de controllers bij een andere beroepsorganisatie. Dat was niet met elkaar te rijmen. Raakten de studenten eerst in volvoering omdat ze werden uitgedaagd om in de nabije toekomst een exclusieve bijdrage te leveren aan de maatschappelijke inbedding van de aan hun zorgen toevertrouwde organisatie; bij de tweede inleiding werden ze onverwacht getraakteerd op een tranen trekkend betoog dat de zo aantrekkelijke onafhankelijkheid van de controller in de waagschaal stelde. Waarom IFAC? Waar gaat dat eigenlijk over?

### **Vragen**

Waarom aansluiting bij een door accountants gedomineerde, financieel georiënteerde beroepsorganisatie? Een groep die zich vooral richt op het financiële kader? Terwijl de controller zich in toenemende mate ontpopt als een organisatiekundige met een brede scope. Is die accountant juist niet de natuurlijke counterpart van de controller? Kijkt die accountant niet naar het verleden, terwijl de controller vanuit zijn strategische functie juist toekomstgericht bezig is?

Op de vraag van een student hoe de vaktechnische commissie tot een dergelijk concept was gekomen, luidde het uiterst zorgwekkende en onbegrijpelijke antwoord dat de beroepsorganisatie niet over een dergelijk college beschikt.

Maar uit wiens koker komt het onzalige idee dan wel?

### **Controllersreferendum**

Gelukkig maakten studenten zich wel druk over de maatschappelijke functie van de controller. Veel afstudeerscripties getuigen daarvan. Afstudeerders onderzoeken daarbij het effect van de gangbare exogene en organisatie-inherente uitdagingen op de positie van de controller, op diens takenpakket en op de rol die hij zou moeten vervullen. Tenslotte moet de impact van de controller op strategie, structuur, procesvoering, beheersing en verantwoording wel effect hebben op diens positie binnen het organisatorisch bestel.

## Organisatiecontroller

Toen Huib-Jan zover was dat hij aan de opleidingseindsprint kon beginnen, koos hij, geïnspireerd door de afstudeerders die hem waren voorgegaan, voor het onderwerp *'Als maatschappij kunt u rekenen op uw organisatiecontroller; constructeur en beheerder van de doelen- en risico infrastructuur'*.

Die titel kon niet meer stuk. Het suggereerde dat de controller de maatschappij als belangrijkste stakeholder zag. Dat zou die vermaledijde commissie die de corporate governance code ontwikkelde wel leren om de controller serieus te nemen en niet volstrekt te negeren zoals nu gebeurde.

Natuurlijk realiseerde Huib-Jan zich dat zijn idee niet origineel was. Hij trad daarmee in de voetsporen van Dirk Swagerman; voor wiens ideeën hij meende nu een lans te moeten breken; tenslotte werd het tijd om de functie van controller voor de buitenwacht nu echt op de kaart te zetten. De term 'rekenen' in de titel vond hij zonder meer een vondst, een verwijzing zowel naar het primaire, ambachtelijke werk van de controller als naar de integere wijze waarmee de controller zijn functie pleegde op te vatten. De woorden 'constructeur' en 'beheerder' waren ook al met zorg gekozen. Daarmee introduceerde Huib-Jan dat de maatschappij naast het financieel ambachtelijke vooral vertrouwen kon scheppen in de ontwerp-, bouw- en maintenancekwaliteiten van de controller voor de ontwikkeling van een stevig bouwwerk aan samenhangende informatiesystemen waarmee de controller de vinger aan de pols kon houden bij het realiseren van de targets en het mitigeren van de risico's. Het samenstellen van reguliere in-control-verklaringen en het automatisch genereren van de concepttekst voor het bestuursverslag waren hoogstandjes die je aan de nieuwe controller wel kon overlaten.

## Itfrastructuur

In de zoektocht van Huib-Jan om samen te werken met afstudeerders van aanpalende opleidingen was hij er in geslaagd om een IT-auditor voor zijn onderwerp te enthousiasmeren. Inmiddels hadden hij en Jeffrey, zijn IT-collega, toestemming gekregen voor het gezamenlijk uitvoeren van het onderzoek; in een mum van tijd waren ze het eens geworden over de probleemstelling en over de introductie van de term 'itfrastructuur'.

## Entree in het bedrijfsleven

Met zijn bul op zak viel Huib-Jan letterlijk en figuurlijk in de boter. Een internationaal zuivelconcern zocht voor haar hoofdkantoor te Amsterdam een managementkundige concerncontroller, min of meer conform het profiel zoals Huib-Jan dat voor ogen had. Alsof zijn afstudeerwerkstuk door de ceo en hrm was gelezen. Iets dat niet geheel ondenkbaar was; Jeffrey en Huib-Jan waren er immers in geslaagd om hun eindwerkstuk in no-time om te werken naar een boekje in de populaire Audit- & Control reeks.

## Gap-analysis

Huib-Jan en Jeffrey besloten de stoute schoenen aan te trekken. Belet vragen om op de komende vergadering van de beroepsorganisatie van register-controllers hun dilemma aan de orde te stellen. De bestuursleden confronteren met de vraag hoe de doorvoering van het strategische- en ontwikkelingsconcept van de *maatschappelijke integrale controller* zich verhoudt tot het samengaan met een inspectie-gerichte, traditionele, specialistische accountancyorganisatie?

Een tumultueus samenzijn volgde; dat laat zich raden. De spreekwoordelijke Babylonische spraakverwarring was onvermijdelijk. Hand in eigen boezem steken. Inschattingfoutje van Huib-Jan en Jeffrey. Geen *gap-analyse* onder de bestuursleden uitgevoerd! Stom!

*IFAC sluit namelijk wél aan op de financiële analist.....*

Arie Molenkamp ([www.publicauditing.nl](http://www.publicauditing.nl)) is zelfstandig gevestigd als organisatieadviseur, auteur, opleider en coach. Eerder was hij directeur bij KPMG Management Consulting.