

# Is het nog leuk?

In het huidige decennium vinden in het controllersberoep veranderingen plaats die zeer ingrijpend zijn. SOx, automatisering en outsourcing maken het vak minder aantrekkelijk, maar bieden de controller ook kansen om echt waarde toe te voegen.

Als eerste is daar het effect van de boekhoudschandalen. Laten we het beest maar meteen bij de naam noemen: SOx! Niet iedere controller heeft er gelukkig mee te maken gekregen. Maar het zal niet lang meer duren of SOx-achtige vereisten zullen elk bedrijf treffen. We leven immers in het tijdperk van toenemende juridisering en toezicht.

Alleen, helpt het nu echt? Voor wat betreft SOx is het antwoord: nee! Daar waar het om begonnen was – de malversatie in de *boardroom* – wordt niet met SOx opgelost. Gedragsveranderingen van bestuurders liggen veel meer op het vlak van ethisch handelen, een gezonde verhouding tussen directieleden en persoonlijkheden die elkaar aanvullen.

In plaats daarvan zijn ondernemingen gedwongen geweest uitgebreide *risk & control frameworks* te implementeren. Alleen formaliseerden die veelal de vigerende AO/IC. En er werd op zeker gespeeld: 'Zero material deficiencies!' Gevolg: een miljoenenverslindende operatie zonder echt veel toegevoegde waarde, tenzij men de tijd had om meteen aan kwaliteit en efficiency te werken.

Wat ik jammer aan SOx vind, is dat het de controller heeft aangetast in zijn waarde als professional. Dat uit zich in de uitge-

breidheid van gewaarmerkte bewijzen van controllerswerk die op tafel moeten worden gelegd. Alsof controllers hun vak niet zouden verstaan. Conclusie: SOx heeft het controllersberoep minder leuk gemaakt.

De tweede belangrijke verandering is gekomen vanuit de ICT. Met de opkomst van ERP-systemen verliest de financiële afdeling het primaat voor de transactie-verwerking omdat deze meer en meer aan de bron plaatsvindt. Daarmee heeft de controller als manager van een afdeling wel wat aan glans verloren. Zijn domein wordt immers kleiner. Ook hier de vraag of dit een aantrekkelijk perspectief is?

Het andere effect van moderne ICT is de overbrugging van plaats en tijd. Deze manifesteert zich in de toegenomen opkomst van Shared Service Centers: een verdere inperking van het domein van de financial als manager. Immers, 'zijn' financiële administratie is getransformeerd in een zeer efficiënt opererende fabriek op afstand. Zelfs financiële en management-rapportages rollen tegenwoordig van de band. Ik heb wat reserves bij deze laatste

**De controller is bij uitstek degene die nog steeds vrij van belangen en emoties de facts, figures en overwegingen kan presenteren**

optie, vanuit de gedachte dat de controller de *feeling* met de administratie niet zou moeten verliezen. Een controller die niet in journaalposten kan denken en een grootboek niet kan doorgronden, loopt naar mijn mening grote risico's.

Ten slotte vormt de toegenomen complexiteit van vakgebieden zoals fiscaliteiten, treasury en financiering een niet te onderschatten factor. De internationalisatie en groeiende omvang van ondernemingen zijn hier mede debet aan. Steeds meer kiezen bedrijven ervoor om deze taken uit te besteden aan specialisten, waarmee de klassieke controller verder terrein verliest.

De vraag is nu of de inperking van het controllersdomein de functie niet verschaalt. Ik denk dat het antwoord ont-

kennend is, omdat hierdoor ruimte is ontstaan voor meer waardetoevoegende activiteiten. De transactiefocus wordt langzamerhand vervangen door een focus op waardetoevoegend advies.

Ten eerste kan de controller meer de rol van architect van het management control systeem op zich nemen en daardoor bijdragen aan de verbetering van de besturing van de onderneming. Ik denk daarbij onder meer aan het ontwerp van passende afrekenmechanismen, stuurvariabelen en de inrichting van plancycli en de daarvoor toe te passen technieken.

Ten tweede speelt de moderne controller een steeds grotere rol waar het besluitvorming betreft. Hij is bij uitstek degene die nog steeds vrij van belangen en emoties de *facts, figures* en overwegingen kan presenteren. Daarnaast kan hij voor de business beslissingsmodellen ontwerpen die inzicht geven in wat de *drives* voor succes zijn. Ik denk daarbij aan plannen voor investeringen, overnames of de introductie van nieuwe producten.

Tot slot is de controller die zijn organisatie,

de markt, de concurrentie, de producten en de processen goed kent, een zeer waardevolle adviseur van het management. Op zoek naar verbetering van winstgevendheid moet een goede controller zijn salaris meerdere keren terug kunnen verdienen. En wat is er nou leuker om van 'kostenpost' te veranderen in 'moneymaker'?



Auteur **R.J. (Rob) Uiterlinden RC** is als directeur werkzaam bij Atos. Hij schrijft deze column op persoonlijke titel.