



Een toekomstbestendig functieprofiel voor de controller

Dr. A. Geurtsen RC (e.a)



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	3
DIGITALISEREN; BEGRIPSVORMING	4
DE CONTEXT WAARIN ALLES ZICH AFSPEELT	4
DOORWERKING VAN DE CONTEXT	6
DOORWERKING NAAR DE CONTROLFUNCTIE	11
PERSONAL SKILLS	13
VERSCHILLEN TUSSEN CONTROLLERS	14
CONCLUSIE	15
BEPERKINGEN VAN DEZE STUDIE	16



Inleiding

Het is een behoorlijke uitdaging om de vraag 'hoe ziet de functie van de controller er over een aantal jaren uit?' te beantwoorden. Organisaties functioneren tegenwoordig in een omgeving die steeds veranderlijker en complexer wordt. De drijvende kracht achter deze ontwikkeling is digitalisering.¹

Dat digitalisering niet langer beschouwd kan worden als een hype, maar een ontwikkeling waar iedere organisatie mee moet omgaan is al langer bekend. De vraag hoe digitalisering doorwerkt in een organisatie is voor de hedendaagse controller van groot belang. Het valt niet te ontkennen dat de digitalisering gemerkt en ongemerkt steeds meer impact heeft op organisaties. In publicaties wordt onderscheid gemaakt tussen digitization en digitalization². (hier wordt later op terug gekomen). Kenmerkend is dat de processen die traditioneel tot het domein van de controller behoren daardoor ingrijpend veranderen, verdwijnen, dan wel dat nieuwe processen/werkzaamheden zich aandienen. Deze fundamentele wijzigingen moeten daarom een plek krijgen in de opleidingen die er zijn voor controllers, en meer specifiek voor de Registercontroller.

Terecht kan worden opgemerkt dat er naast ontwikkelingen die direct dan wel indirect zijn te verbinden aan digitalisering, er nog veel meer ontwikkelingen zijn die invloed hebben op het werk van de controller. Neem bijvoorbeeld duurzaamheid en inclusie. Vanzelfsprekend moet met dit soort ontwikkelingen rekening worden gehouden, alleen is de vraag of de doorwerking net zo fundamenteel is als de doorwerking van digitalisering. De stelling in dit paper is dat digitalisering de kerntaken van de controller fundamenteel aantasten. In dit paper staat dan ook de vraag centraal 'welke (en zo ja hoe) ontwikkelingen die direct dan wel indirect zijn te verbinden met digitalisering doorwerken in de kerntaken van de controller', en daardoor een plek dienen te krijgen in het opleidingsprogramma van de registercontroller van de Erasmus Universiteit Rotterdam, uitgaande van het beroepsprofiel zoals verwoord door de VRC in 2012.³

Voor deze insteek is gekozen na een eerste theoretische oriëntatie⁴ en op basis van een rondgang bij 32 organisaties⁵ die functioneren in deze omgeving. Dat zijn grote internationaal opererende organisaties, kleinere lokale organisaties, not-for profit organisaties, en overheidsorganisaties.

¹ In dit paper wordt alleen naar ontwikkelingen gekeken die gerelateerd kunnen worden aan de zogenaamde digitale samenleving. Deze ontwikkelingen hebben invloed op meerdere vakgebieden. Ontwikkelingen die zich binnen één vakgebied voordoen, dan wel een speciaal thema dat zich voordoet (duurzaamheid) zijn daarom niet meegenomen.

² Schumacher, Andreas, Wilfried Sihn, and Selim Erol. "Automation, digitization and digitalization and their implications for manufacturing processes." *International scientific conference on Innovation and Sustainability*. 2016.

³ Opgemerkt kan worden dat ook geredeneerd had kunnen worden vanuit een ander profiel, zoals dit bijvoorbeeld is verwoord door de NBA, dan wel een internationaal profiel. Deze andere rubricering leidt echter niet tot een ander resultaat.

⁴ Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2017). *Management control systems*. Goretzki, L., & Strauss, E. (Eds.). (2017). *The role of the management accountant: Local variations and global influences*. Routledge. *Data analytics basics for managers*, HBR 2019

van Geest, P., Rupert, J., Hengstmengel, J., Biemond, A. J., & Commandeur, H. (2019). De onvolkomenheid van de mens en het streven naar perfectie.

⁵ Dit betrof 7 overheidsorganisaties, twee overheidsorganisatie die opereren namens rijksoverheid resp gemeenten, 14 AEX bedrijven met wisselende achtergrond en 9 organisaties in zakelijke dienstverlening.



Digitaliseren; begripsvorming

Wat kan nu precies verstaan onder het begrip digitalisering worden verstaan, en wat wordt verstaan onder de digitale maatschappij. Het begrip digitaliseren kan zeer beperkt worden opgevat en worden gezien als het omzetten van analoog naar digitaal. Op deze manier beperkt het zich tot de IT-aspecten van deze term. Engelstalige publicaties spreken dan over 'digitization'.

Als echter gekeken wordt naar het huidige tijdsgewricht dan moeten wij digitalisering eerder zien als een soort 'enabler' van ontwikkelingen voor maatschappij, organisaties en individuen. Deze ontwikkelingen zorgen er weer voor dat zich allerlei vraagstukken en discussies aandienen, waar vervolgens over gesproken kan worden. Deze opvatting wordt met name teruggevonden in het rapport van het Rathenau Instituut waar wordt gesproken over 'de verdere ontwikkeling van de digitaliserende samenleving die wordt beïnvloed door bestaande normen, regels en instituties, infrastructuur en dat de digitale technologie op haar beurt die weer beïnvloedt. (p 27, Rathenau 2014) Engelstalig wetenschappelijk onderzoek spreekt dan over digitalization. Het zijn maar twee letters verschil, maar het gaat om een wezenlijk andere insteek.

In dit wordt uitgegaan van deze brede opvatting aangaande digitalisering omdat deze opvatting hetgeen is waar organisaties heden ten dage mee te maken hebben. Tegelijkertijd nemen wij de omzetting van analoog naar digitaal ook mee.

De context waarin alles zich afspeelt

Digitalisering heeft een maatschappelijke dynamiek op gang gebracht die zijn weerga niet kent. Er is sprake van een symbiotische relatie tussen mens, organisatie en techniek, waarbij de technologie zorgt voor ongekende mogelijkheden. Deze mogelijkheden komen ter beschikking van zowel individuen als organisaties, en zorgen ervoor dat organisaties in toenemende mate te maken krijgen met een totaal ander speelveld. Ieder individu en iedere organisatie wordt ermee geconfronteerd, en gaat er op zijn eigen manier mee om. Daarbij proberen organisaties het een plek te geven in hun bestaande structuren, gaan ze mee met de veranderingen of verzinnen ze ad hoc oplossingen⁶.

Zoals gezegd is er sprake van een symbiotische relatie tussen techniek, maatschappij, organisatie en individuen. Hieronder is deze relatie weergegeven:

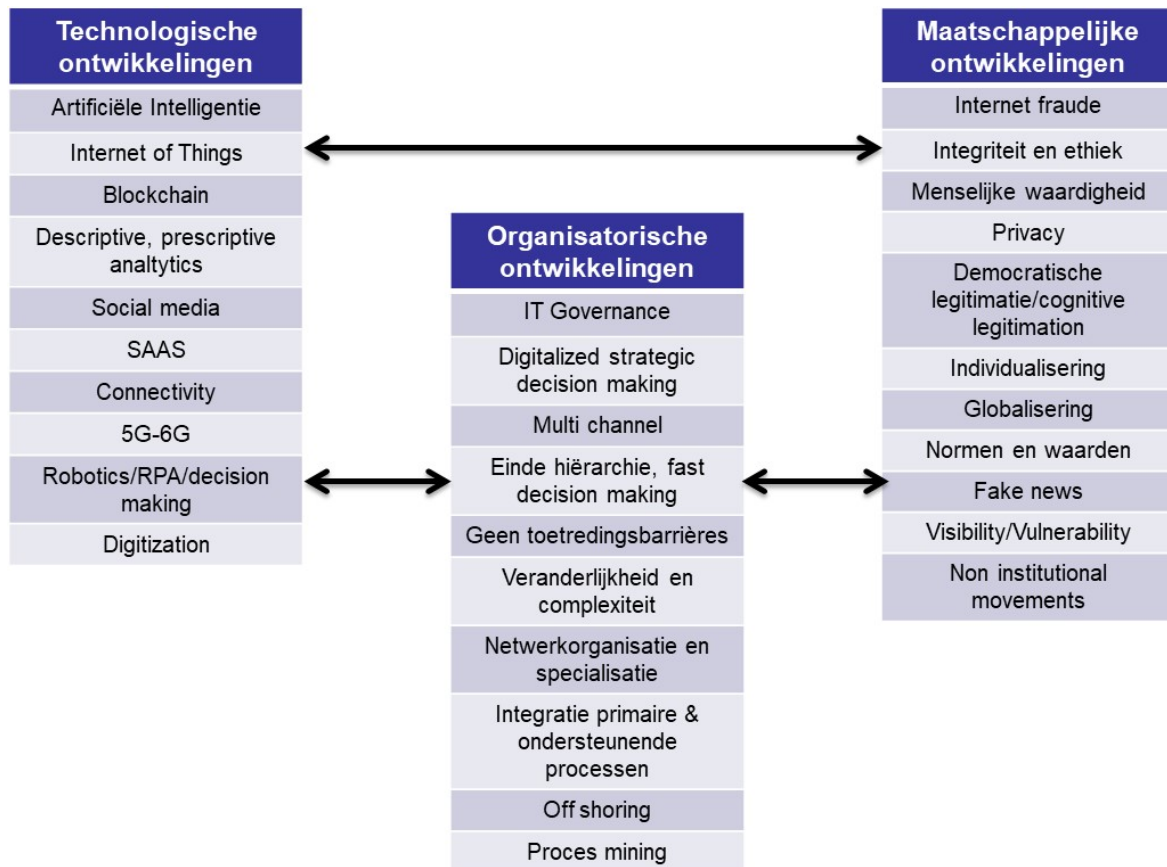
⁶ Veitas, Viktoras, and David Weinbaum. "Living cognitive society: a 'digital' world of views." *Technological Forecasting and Social Change* 114 (2017): 16-26.



Figuur 1. De relatie tussen technologie, maatschappij en organisatie(s)

Het is van belang om alle bekende ontwikkelingen op deze manier te rubriceren want dan ontstaat er enige ordening in de veelheid van ontwikkelingen die op organisaties afkomen. Daartoe is een opsomming opgesteld van deze drie invalshoeken, zonder volledig te willen zijn. Dat is ook nagenoeg onmogelijk omdat ontwikkelingen zich iedere dag weer voordoen en zich op meerdere manieren manifesteren.⁷

⁷ Betreft een opsomming die naar voren is gekomen uit onderzoek van Rathenau Instituut en uit de interviews die zijn gehouden. (50 stuks)



Figuur 2. Overzicht (niet limitatief) van verschillende ontwikkelingen⁸

Op ieder onderwerp, dat wordt genoemd, kan uitgebreid worden ingegaan, maar dat is niet het doel van dit paper. Geprobeerd wordt aan te geven hoe de omgeving waarin de controller opereert verandert ten gevolge van de digitalisering.

Doorwerking van de context

In figuur 2 staan veel onderwerpen genoemd. Uit de interviews is duidelijk geworden dat genoemde ontwikkelingen zich weliswaar overal voordoen, maar dat de doorwerking op organisaties en functies in die organisaties niet altijd even eenduidig hoeft te zijn. Voor het ontwikkelen van een toekomstig controllersprofiel is een opsomming niet voldoende. Daartoe moet preciezer worden beschrijven wat een controller is, en welke activiteiten een controller allemaal onderneemt, dan wel dient te ondernemen. En dat is lastig. Terecht stelt Strauss⁹ 'it is difficult to define the role of the management accountant'. Alle soorten controllers worden aangetroffen. Vandaar dat er voor de invloed die uitgaat van digitalisering niet is uitgaan van de rol van de controller maar het doel dat een organisatie wil bereiken met control namelijk 'het realiseren van een doelstelling'. Volgens Anthony¹⁰ (e.a.) valt control uiteen in het opzetten van een systeem waarmee een controller wordt geacht te werken, en een proces

⁸ van Est, R., van Keulen, I., Kool, L., van Waes, A. H. M., Brom, F., van der Zee, F., ... & Schot, J. (2015). *Werken aan de robotsamenleving: Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Rathenau Instituut.

Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital Transformation: What is New if Anything? Emerging Patterns and Management Research.

⁹ Goretzki, L., & Strauss, E. (Eds.). (2017). *The role of the management accountant: Local variations and global influences*. Routledge.

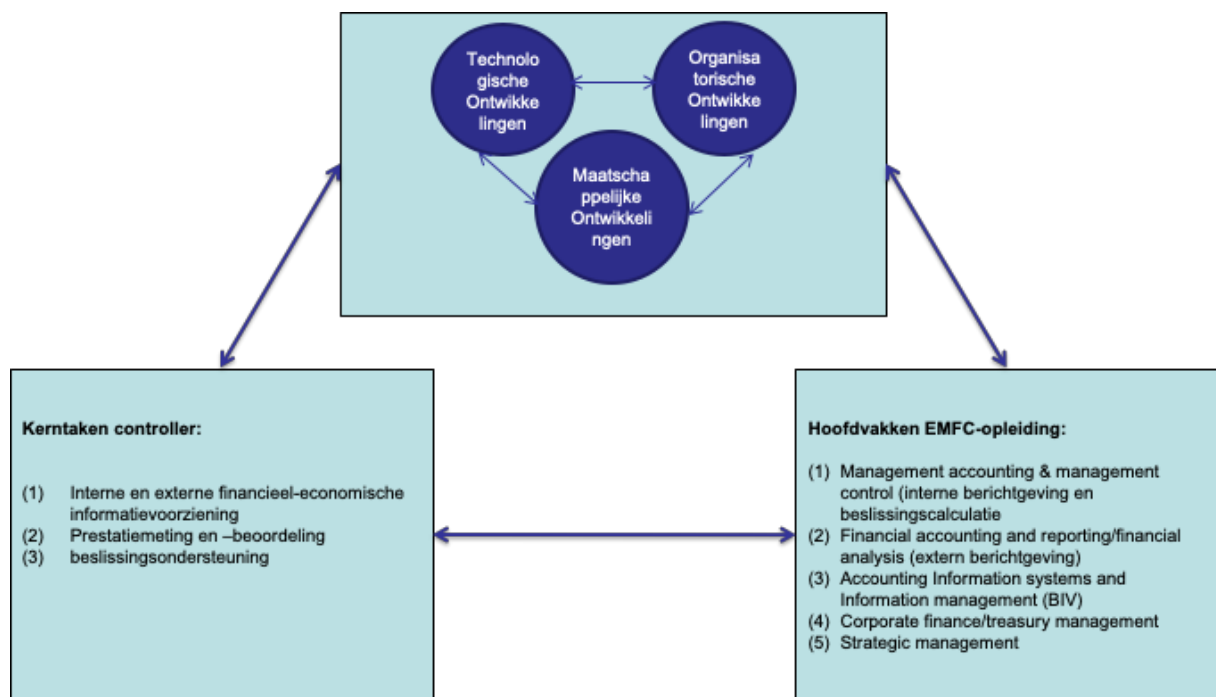
¹⁰ Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*.



waarmee de doelrealisatie wordt bewerkstelligd, oftewel het inrichten van het management control systeem en het werken met een planning & controlcyclus.

Deze tweedeling helpt vervolgens om allerlei ontwikkelingen die zich voordoen te rubriceren. De controller in Nederland wordt geacht zich te richten op: (1) interne en externe financieel-economische informatievoorziening, (2) prestatiemeting en –beoordeling en (3) beslissingsondersteuning. (Beroepsprofiel VRC) Hiermee kan je alle onderwerpen die indirect ook door Anthony worden benoemd afdekken.

Als vervolgens weer een stap dieper wordt gedaan en wordt gekeken naar de kernvakken van een controller zijnde Management Accounting en Control, Financial Reporting, Accounting Information Systems, Strategisch Management en Finance¹¹, dan kunnen de eerdergenoemde ontwikkelingen gekoppeld worden aan deze kerntaken van een controller en de daarbij behorende vakgebieden.



Figuur 3 De relatie tussen ontwikkelingen kerntaken en hoofdvakken¹²

De ontwikkelingen werken door in de kerntaken de controller en in de hoofdvakken die worden verzorgd in de EMFC-opleiding. Om te komen tot een controllersprofiel is het zaak om zowel richting de vakken als richting de kerntaken een beschrijving te maken van de nieuwe opzet.

Als allereerst wordt gekeken hoe de ontwikkelingen doorwerken in de hoofdvakken dat is vast te stellen dat de eerdergenoemde ontwikkelingen niet allemaal doorwerken in alle vakgebieden.

¹¹ Dit vak maakt sinds 2019 deel uit van het kerncurriculum van de RC opleiding. De oudere benamingen die nog in het profiel zijn opgenomen zijn achterwege gelaten, maar daarin is beslissingscalculaties en beslissingsondersteuning ook opgenomen. Dat is later vervangen door het Engelstalige management accounting & control. De overige vakken zijn niet meegenomen in deze opzet.

¹² Het betreft hier de hoofdvakken zoals deze zijn vastgesteld door VRC en de RC Opleidingen.



	Management Accounting & Control	Strategisch management	Accounting Information Systems	Financial Reporting	Finance
Technologische ontwikkelingen	X	X	X		X
Maatschappelijke Ontwikkelingen		X	X		
Organisatorische ontwikkelingen	X	X	X		

Tabel 1; relatie vakgebieden en ontwikkelingen

Financial reporting wordt natuurlijk geraakt door meerdere maatschappelijke ontwikkelingen, maar die hebben een andere oorsprong en hebben vooral betrekking op regelgeving die voortkomt uit de wens van externe toezichthouders om goed zicht te krijgen op de omvang van vermogen en resultaat. Het betreft dan veelal aanpassingen van IFRS dan wel US GAAP. Deze moeten vanzelfsprekend meegenomen worden, maar deze aanpassingen vallen voor nu buiten het bestek van dit profiel. Ze veranderen niet het karakter en inhoud van de werkzaamheden van de controller, alleen de kaders waarbinnen dit plaatsvindt. De aanpassingen van het totstandkomingsproces nemen wij mee bij management accounting en control.

Het vakgebied Finance, zoals vormgegeven in de RC-opleidingen, wordt niet direct geraakt door de ontwikkelingen. Natuurlijk dient een organisatie flexibel en wendbaar te zijn, maar dit verandert niet de inhoud en de werkzaamheden van de controller, alleen de omstandigheden. Echter data worden in toenemende mate gebruikt voor het opleiden van Finance professionals, waarbij de nadruk ligt op data-analyse van financieringsproducten.

Accounting Information Systems wordt beïnvloed vanuit de drie genoemde ontwikkelperspectieven. De technologische ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat de vastlegging, verwerking en presentatie van gegevens ingrijpend is veranderd, en de bijbehorende maatregelen van interne control dus ook. Daarnaast heeft digitalisering ook geleid tot allerlei vormen van internet fraude waartegen organisaties zich ook dienen te wapenen. De integriteit van hardware en software kan daarbij in het geding komen. Ook is het uitwisselen van gegevens en het beheer en de verantwoordelijkheid voor vastlegging een issue. (Privacy o.m.) Governance is dus een ander vraagstuk geworden. Tenslotte wordt er gewerkt met algoritmen, waarvan van buitenaf niet meer is vast te stellen of deze betrouwbaar zijn. Ook dit dient meegenomen te worden. Tenslotte dient men permanent op de hoogte te blijven van recente ontwikkelingen in het vakgebied.

Het vakgebied strategisch management (en procesarchitectuur) wordt ook beïnvloed door alle drie de geschetste ontwikkelingen. In de eerste plaats moeten organisaties meer wendbaar worden, is er sprake van een andere dynamische en complexe omgeving waar organisaties zich in bevinden, wordt er samengewerkt tussen organisaties in netwerken en ga zo maar door. Feitelijk heeft strategisch management met alle facetten te maken. Het gaat dan om de doorvertaling van ontwikkelingen buiten de organisatie naar de organisatie als geheel, maar ook de doorvertaling in de processen van de organisatie (proces architectuur) Nadenken over strategisch management en de scope ervan zijn van groot belang.

Het vakgebied management control wordt direct beïnvloed door technologische ontwikkelingen en organisatorische ontwikkelingen. Natuurlijk indirect ook door



organisatorische ontwikkelingen, maar die relatie is minder sterk. Het vakgebied interne berichtgeving en beslissingscalculaties (zoals dit oorspronkelijk heette) wordt ingrijpend veranderd door de mogelijkheden die worden geboden door de toegenomen rekenkracht en de aanwezigheid van meer gepersonifieerde gegevens dan voorheen. Organisaties trachten voorspellingen te doen, en dat heeft zijn weerslag op beslissingscalculaties. Ook is de interne berichtgeving aan het verschuiven van standaard naar maatwerk en interactief.

Schematisch ziet dit er kort samengevat als volgt uit:

	Management Accounting & Control	Strategisch management	Accounting Information Systems	Financial Reporting	Finance
Technologische ontwikkelingen	<p>Er zijn steeds meer interne en externe data, en de onderlinge verbanden die gebruikt worden in besluitvorming en informatieverzorging.</p> <p>Het opstellen van managementrapportages wordt steeds minder arbeidsintensief, en voor een belangrijk deel gerobotiseerd. Externe verslaggeving idem</p>	<p>Er zijn steeds meer data beschikbaar die gebruikt kunnen worden voor procesoptimalisatie, en bij de analyse van de soort omgeving waarin de organisatie zich beweegt</p>	<p>Er zijn steeds meer data die van buiten komen waarvan niet op voorhand kan worden vastgesteld of deze juist, volledig en betrouwbaar zijn.</p> <p>Er zijn steeds meer mogelijkheden om in het rapportageproces RPA toe te passen (robotisering)</p>		<p>Data-analyse ten behoeve van beleggingsproducten.</p>
Maatschappelijke Ontwikkelingen		<p>Er komt steeds meer behoefte aan wendbare organisaties die flexibel inspelen op behoeften in de buitenwereld. Overall kunnen concurrenten vandaan komen. Normen en waarden, en social media spelen ook een steeds belangrijker rol in de omgeving van een organisatie. (cancel cultuur). Er is ook minder eenduidigheid in groepen en meer individualisering. Ethische normen en waarden spelen een rol.</p>	<p>De betrouwbaarheid, integriteit van data wordt steeds belangrijker net zoals de privacy van gegevens, maar ook de integriteit van algoritmes. Het ongrijpbare moet meer grijpbaar worden. Ethische normen en waarden krijgen een plek. Ook is het belang van een eenduidige registratie van belang over de grenzen van organisaties heen. Aandacht voor datamanagement.</p>		
Organisatorische ontwikkelingen	<p>Veranderingen in de organisatie manifesteren zich steeds sneller, en organisaties organiseren zich vanuit waarden. Responstijden worden korter, en er moet snel gehandeld</p>	<p>Organisaties moeten flexibel en snel kunnen reageren op veranderingen in hun omgeving. Zowel strategie als processen moeten worden aangepast, en optimaal worden</p>	<p>Een organisatie moet weten welke data wel en niet betrouwbaar zijn en dat deze kunnen worden gebruikt voor besluitvorming. Daarnaast vindt er in toenemende mate uitwisseling van data plaats. De IT</p>		



	worden. Informatie dient daarvoor gebruikt te worden	ingericht. Toetredings barrières verdwijnen, evenals het zicht op directe concurrenten	Governance is daarin van belang.		
--	--	--	----------------------------------	--	--

Tabel 2. Nadere uitwerking invloed ontwikkelingen op vakgebieden

Hierdoor ontstaat een duidelijk beeld hoe de vakinhoudelijke kant van de controlfunctie zich de komende jaren gaat ontwikkelen ten gevolge van de invloed die digitalisering heeft. Zoals opgemerkt ontwikkelen de vakgebieden Finance en Financial reporting zich ook.



Doorwerking naar de controlfunctie

Nu aangegeven is hoe technologische, maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen doorwerken in het vakgebied van de controller, kan ook de vraag worden opgepakt hoe de ontwikkelingen doorwerken in de drie deelgebieden die eerder zijn genoemd te weten:

- (1) interne en externe financieel-economische informatievoorziening,
- (2) prestatiemeting en –beoordeling en
- (3) beslissingsondersteuning.

De interne en extern financieel-economische informatievoorziening krijgt een ander karakter. Zoals gezegd nemen data en de verbanden tussen bepaalde data een steeds belangrijkere positie in vooral de interne informatievoorziening. De externe informatievoorziening is nog steeds traditioneel van opzet, maar kent ook een ander totstandkomingsproces, dat veelal is gedigitaliseerd en een korte doorlooptijd kent.

De interne informatievoorziening ondergaat ook procesmatig een grote verandering. Van losse systemen waar informatie uit moet worden gehaald naar geïntegreerde informatievoorziening met behulp van interne en externe databases. Bij voorkeur is de verwerkingstijd van de informatie zo beperkt mogelijk. Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid en volledigheid blijven van groot belang. Ook wordt men meer afhankelijk van externe bronnen waarvan de integriteit en betrouwbaarheid niet op voorhand vaststaat. Dit geldt ook voor algoritmes.

Prestatiemeting en -beoordeling ondergaat dezelfde ontwikkeling, toenemend gebruik van data in het samenstellen van indicatoren die iets zeggen over de prestaties van een organisatie. Hierbij wordt onder meer gebruik gemaakt van algoritmen die de verbanden tussen 'pressure points' in organisaties met elkaar weergeven. Of een algoritme juist is, is lastiger te beoordelen, en integriteit en ethiek beginnen hierbij een rol te spelen.

De beslissingsondersteuning ondergaat de grootste wijzigingen. Van traditionele discussies over make or buy, marginale kosten et cetera, zien wij een verschuiving naar optimalisatie van werkprocessen, lean, robotics, RPA et cetera. Dit onderdeel van de controller is niet alleen veranderd, maar ook aanzienlijk belangrijker geworden.

Besluitvorming met externe data speelt een heel belangrijke rol in het strategisch proces, dat zijn allerlei gebruikersgegevens. Daarbij speelt ook de ethiek van het gebruik van data een rol. Veel kan, maar niet alles mag of zou mogen. Tegelijkertijd wordt van de controller ook verwacht dat hij met behulp van data, processen kan doordenken en optimaliseren.

Het financiële deel van de functie (finance) blijft een rol spelen, maar wordt aangevuld met hiervoor genoemde onderdelen.

De invloed die technologie heeft op de taken van de controller beperken zich niet alleen tot invloed op de inhoud van het vak. In meerdere publicaties wordt gesteld dat de controller die achteraf komt vertellen wat er wel en niet goed is gegaan, en daarmee feitelijk een onderdeel wordt van het meetmechanisme dat in een organisatie aanwezig is, geen toegevoegde waarde meer heeft. Door de toegenomen onzekerheid in de omgeving en de mogelijkheden die technologie organisaties biedt verschuift de toegevoegde waarde naar het onderdeel besluitvorming. Een controller kan meer waarde toevoegen indien de controller een actieve



rol kan spelen in de besluitvorming van de organisatie. De controller¹³¹⁴ schuift van gevraagd advies achteraf, naar ongevraagd advies vooraf, en zal moeten gaan 'challengen'. Werd in het verleden de toegevoegde waarde gevonden in het juist, volledig en betrouwbaar rapporteren, met bijbehorende competenties, tegenwoordig wordt dit overgenomen door RPA et cetera. De toegevoegde waarde ligt in de waarde die men kan toevoegen aan de besluitvorming. Voor private organisaties is dat gelegen in sneller en beter besluiten dan de concurrent, en voor (semi) publieke organisatie betekent het dusdanige besluiten nemen die ervoor zorgen dat politiek en maatschappelijke omgeving goed bediend worden. Tegenwoordig komt het dan vooral neer op snelheid en scherpheid, en maatschappelijke empathie.

Deze competenties moeten dus, naast de inhoudelijke aspecten, terugkomen in het profiel van de business controller.

Als wordt gekeken naar het oorspronkelijke takenpakket van de controller, en dit wordt gecombineerd met de ontwikkelingen die samenhangen met digitalisering ontstaat een duidelijk beeld. De controller is verantwoordelijk voor, en dus bestaat het takenpakket uit (met een mogelijke invulling als uitleg):

- 1) Opzet, inrichting van en werken met P&C-cyclus, (financial reporting, management accounting en management control)

Dit is het onderdeel van de control functie waarbij de informatie wordt geleverd die de organisatie kan gebruiken om vast te stellen in hoeverre men de doelstellingen kan realiseren. Kenmerkend voor de inrichting is het leunen op *business intelligence* en daarmee data die zowel intern als extern hun oorsprong kunnen hebben. Bij de inrichting van de informatieverzorging wordt rekening gehouden met snelheid en nauwkeurigheid.

- 2) Procesinrichting, -optimalisatie

Dit is het onderdeel van de control functie dat zich specifiek richt op het inrichten van de organisatie, zijnde de primaire processen en de ondersteunende processen. Daarbij gaat het ook om organisatorische positionering dan wel inrichting van projecten. De controller maakt daarbij gebruik van de principes van lean, en weet welke informatie hij/zij nodig heeft om procesoptimalisaties door te voeren. Ook vertaalt de controller strategische keuzes door in de organisatie. De controller bewaakt dat de snelheid is geborgd in de organisatie gegeven de eisen die worden gesteld aan wendbaarheid. Ook zorgt de controller voor een zo lean mogelijke ondersteuning omdat concurrerende organisaties naar alle waarschijnlijkheid weinig indirecte kosten hebben.

- 3) Integere en veilige gegevensverzameling en verwerking

De controller dient ervoor te zorgen dat de informatie die wordt verstrekt integer en veilig is. Integriteit speelt een belangrijke rol omdat informatie ook van buiten de organisatie komt en ook buiten de organisatie wordt opgeslagen. Ook juridische en fiscale afwegingen spelen hierbij een rol. De controller weet hoe hij/zij de integriteit van data en van algoritmen kan vaststellen.

¹³ Lawson, Raef. "New Competencies for Management Accountants." *The CPA Journal* 89.9 (2019): 18-21.

¹⁴ Goretzki, L., & Strauss, E. (Eds.). (2017). *The role of the management accountant: Local variations and global influences*. Routledge.



4) Decision support/business intelligence

De controller dient een rol te spelen bij de besluitvorming die plaatsvindt in een organisatie. Dat staat los van de rol die men heeft in de P&C cyclus. De informatie die wordt verstrekt is een combinatie van eigen en externe informatie en heeft een voorspellend karakter. De controller is ook een volwaardig gesprekspartner en kan ontwikkelingen duiden.

5) Finance & valuation

De controller ondersteunt het management van de organisatie met betrekking tot de financiering van de activiteiten van de organisatie. Dit betreft zowel de reguliere activiteiten als de uitbreidings- of inkrimpingsactiviteiten. De controller kan deze processen begeleiden en beoordelen.

6) Ethiek en integriteit

De controller dient een werkend ethisch kompas te hebben, wat zich niet beperkt tot de meer financiële integriteit, maar ook gericht is op integriteit van het organisatorisch en individueel handelen en integer en ethisch inrichten van systemen en algoritmen.

Personal skills

In het profiel van de registercontroller wordt logischerwijs de nadruk gelegd op de inhoudelijke accenten van het functioneren als controller. Tegelijkertijd worden verschillende rollen en taken benoemd. In de vorige paragraaf is aangegeven welke richting de kerntaken van de controller zich (gaan) ontwikkelen. Daarbij moeten twee zaken worden aangetekend:

- (1) De controller zal deze veranderingen mede vorm moeten geven.
- (2) De controller krijgt een andere rol in besluitvormingsprocessen.

Afhankelijk van de organisatie waar de controller werkzaam is, en de fase waarin de organisatie zich bevindt, zal de controller dan ook moeten beschikken om invulling te geven aan beide rollen. De rol die de controller heeft in het veranderproces, maakt dat de controller dit soort processen moet doorgronden en invloed moet kunnen uitoefenen om de verandering gestalte te geven.

De rol van de controller in het besluitvormingsproces betekent dat de controller moet weten hoe een besluitvormingsproces in elkaar zit, hoe besluiten worden genomen, welke dynamiek zich daarin voordoet, en welke rol de controller daarin kan en wil spelen.

Ook zal de controller in staat moeten zijn om organisatiedynamiek te duiden, zodat er een bepaalde omgevings sensitiviteit ontstaat.

Tenslotte moet de controller adviezen kunnen geven die impact hebben op de organisatie. Dat betekent dat er een bepaalde betrokkenheid moet zijn, en dat de controller heel expliciet deel uitmaakt van het proces.



Verschillen tussen controllers

In dit paper is een duidelijk en eenduidig *fundament* gelegd dat toegepast kan worden door alle controllers. Daarmee kan echter niet worden gesproken over een profiel dat geldend is voor iedere controller. Er zijn kanttekeningen te plaatsen:

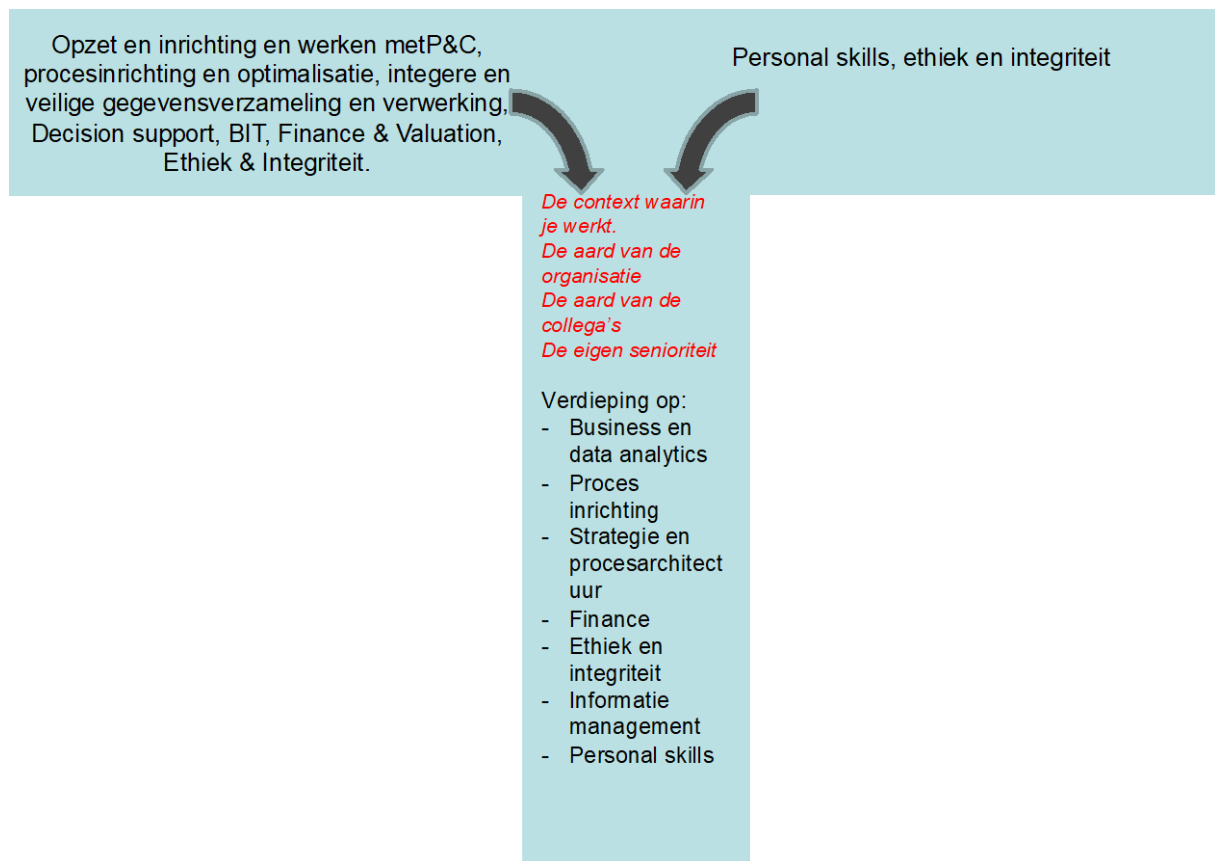
1. In een organisatie zijn veelal verschillende niveaus te herkennen qua functie volwassenheid. De meer junior functies hebben een meer operationeel karakter, en de meer seniore functies een meer strategisch karakter. Ook gaat op een gegeven moment het bestuurlijke karakter van een functie een rol spelen. Een bestuurder wordt geacht een stip op de horizon te zetten en richting te geven aan de organisatie.
2. Organisaties hebben een afwijkende typologie. Daarmee wordt bedoeld op de aard van de werkprocessen en de aard van de omgeving. Sommige onderdelen zullen dan ook meer tot uitdrukking komen, en andere onderdelen zullen minder nadruk krijgen in een functie.
3. De collega's waar men mee werkt hebben ook invloed op hetgeen waar een controller zich in dient te verdiepen, dan wel welke skills ontwikkeld moeten worden.
4. De context waarin een organisatie werkt heeft ook invloed op de organisatie. Publieke organisaties moeten voldoen aan andere eisen dan private organisaties, en dat heeft consequenties.

De rondgang langs de organisaties, en verdiepende onderzoeken bij een aantal organisaties hebben ervoor gezorgd dat deze nuancering moet worden aangebracht. Binnen organisaties is de aard van het primaire proces een factor die van belang is voor het controllersprofiel.

Hetgeen hiervoor is gesteld over de kennis en vaardigheden die een controller nodig heeft, kan worden samengevat met een zogenaamd T-profiel. Kenmerkend voor een T-profiel is dat er sprake is van een soort van gemeenschappelijke basis, en dat er sprake is van een bepaalde verdieping. Deze verdieping is afhankelijk van de aard van de organisatie, het strategisch niveau, de aard van de collega's en de context waarin wordt gewerkt.



Samenvattend kan alles uit onderstaande figuur worden afgeleid:



Figuur 4. Controllersprofiel

Conclusie

In dit paper is met theoretisch en empirisch onderzoek vastgesteld welke ontwikkelingen zich in de 'digitale samenleving' voordoen en hoe deze ontwikkelingen doorwerken in organisaties en invloed hebben op de controlfunctie. Daarbij is geconstateerd dat met name de traditionele vakgebieden management accounting & control, accounting information systems, en strategic management worden geraakt door deze ontwikkelingen.

De kerngebieden Finance en Financial reporting worden in minder mate geraakt door ontwikkelingen die voortkomen uit digitalisering. Natuurlijk doen zich ook daar maatschappelijke ontwikkelingen voor, maar die blijven binnen de grenzen van het vakgebied, en zorgen niet voor fundamentele wijzigingen.

Kijkend naar het vertrekpunt van dit paper en de bijbehorende onderzoeksvraag kan worden gesteld dat het curriculum voor de opleiding tot registercontroller ten gevolge van ontwikkelingen op het gebied van digitalisering moet worden aangepast op de genoemde drie vakgebieden.



Beperkingen van deze notitie

Bij deze studie zijn twee belangrijke kanttekeningen te plaatsen die ook zeker nog aandacht behoeven.

In de eerste plaats zijn er naast ontwikkelingen op het gebied van digitalisering nog veel meer ontwikkelingen te noemen die een plek verdienen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan duurzaamheid en bijvoorbeeld maatschappelijke normen en waarden. Het debat over normen en waarden heeft reeds een plek gekregen in het programma van de registercontrollersopleiding door het keuzevak 'waardenmanagement', en het toevoegen van het onderdeel ethiek in het onderwijsprogramma. Momenteel wordt ook overwogen om duurzaamheid een speciaal thema te laten zijn in de opleiding. Vandaar dat aan deze ontwikkelingen geen aandacht is besteed in deze studie.

Daarnaast is het onmogelijk om volledig te zijn in het benoemen van alle maatschappelijke, organisatorische en technologische ontwikkelingen die spelen. Ontwikkelingen, de impact ervan, en de duurzaamheid waarmee zij zich voordoen, zijn ongelooflijk divers en daarmee nagenoeg onmogelijk om steeds weer opnieuw te duiden. Wat wel kan worden gesteld is dat ontwikkelingen zich in verhoogd tempo blijven aandienen. Dat is wel een gegeven waar alle organisaties mee van doen hebben. In het paper is gekozen voor ontwikkelingen die gerelateerd zijn aan het begrip digitalisering. Internationaal onderzoek maakt het onderscheid tussen digitization and digitalization. Een onderscheid dat hier ook is toegepast.