

# TIJDSCHRIFT CONTROLLING

JANUARI/FEBRUARI 2010 - NR. 172 - 25E JAARGANG

M A X I M A L E M E E R W A A R D E

Control en intuïtie: gaat dat wel samen?

De betekenis van IFRS voor SME

Eigen risico dragen WGA: laatste kans om substantieel kosten te besparen

**André Faber,**  
**Register AC**  
**'Wat is hype en  
wat is trend?'**



# 'De noodzaak wordt alleen maar groter'

Twintig jaar geleden was het beroep controller nog nieuw. Om de kwaliteit te bevorderen en erkenning voor het beroep te krijgen nam de toenmalige vereniging NGA het initiatief om het Register AC op te richten. Dit register was speciaal bedoeld voor controllers en financieel managers op post-hbo niveau. Het twintigjarig bestaan ervan is een goede reden om eens met een aantal ingeschreven AC's te spreken over het vak. 'Het is in de veelheid van financiële functies goed je te onderscheiden.'

ANJA JALINK

## **Wat spreekt jullie aan in het controllersvak? Waarom hebben jullie ervoor gekozen?**

**Ter Elst:** 'Het controllersvak spreekt me aan omdat je bezig bent met alle facetten van het bedrijf, de spin in het web. Je moet het spanningsveld beheersbaar houden tussen onder meer 'de optimistische sales' aan de ene kant en 'de terughoudende accountancy' aan de andere kant.

Financials kijken vaak terug en iets minder vooruit. De controllingfunctie houdt zich juist minder bezig met het verleden en meer met de toekomst. En het leuke aan de toekomst is dat die nog geheel in te vullen en te sturen is. Het verleden kun je hooguit anders verantwoorden.'

**Remmerswaal:** 'De ondersteunende rol, het mede mogelijk maken van mooie dingen, sprak mij wel aan. Ook de breedte van het vak en de raakvlakken met ander vakgebieden.

Eigenlijk ben ik er beetje bij beetje ingerold financieel medewerker, boekhouder, controller. Het maken van analyses ligt mij wel. Maar het contact met de diverse collega's binnen andere functiegebieden ook.'

**Van Helvert:** 'De cijfers zijn altijd het einde van de pijplijn ofwel alles wat daarvoor gebeurt zie je terug in de cijfers.'

Controlling gaat over het managen van processen in de organisatie, je moet weten wat er speelt, de consequenties in beeld brengen en daar waar nodig bijsturen. Je hebt eveneens veel kennis van zaken nodig om de zaken adequaat te kunnen organiseren en te verantwoorden. Dit heeft als gevolg dat je veel met mensen moet communiceren, maar ook moet sturen op gedrag. Deze diversiteit aan taken maakt het vak zo leuk.'

'Ik heb in eerste instantie niet voor dit vak gekozen, het is op mijn pad gekomen. Begin jaren tachtig werkte ik zowel parttime in het onderwijs als bij een administratiekantoor. Toen mij een functie bij een accountantskantoor werd aangeboden, heb ik de definitieve overstap gemaakt.'

**Van der Molen:** 'Het vakgebied spreekt mij aan omdat bij iedere activiteit geld betrokken is, hetzij als middel hetzij als doel. Hierdoor heb je invloed op beslissingen die in een organisatie genomen worden. Ik ben twintig jaar administrateur en controller in het bedrijfsleven geweest, waarna ik de overstap heb gemaakt naar de dienstverlenende sector. Deze verschillende functies leverden een brede kijk op in de financiële en economische keuken. In het bedrijfsleven let je erop



FOTO: DE BEELDREDAKTIE / STUDIO KASTERMANS

André Faber (l): 'We moeten rekening gaan houden met nieuwe kostencomponenten en afwegingsfactoren zoals milieubelasting en maatschappelijke consequenties. Winst heeft er nieuwe concurrenten bij gekregen. Die stonden niet in onze leerboekjes'. Rechts zit Jan den Braber, oudvoorzitter.

of door strategische wijzigingen geld wordt gegenereerd, terwijl je in de dienstverlenende sector meekijkt of strategische wijzigingen financieel mogelijk zijn, waarbij de continuïteit van de organisatie op langere termijn is gewaarborgd. Ik heb gemerkt dat je met name in het bedrijfsleven regelmatig als boeman wordt gezien wanneer medewerkers worden geconfronteerd met tegenvallende resultaten. In de dienstverlenende sector ben je toch meer een gesprekspartner in de goede zin van het woord.'

## 'De diversiteit aan taken maakt het vak zo leuk'

**Vriens:** 'Ik heb voor het vak gekozen omdat ik denk dat een goede beheersbaarheid ervoor zorgt dat medewerkers meer uit het werk kunnen halen. Met dezelfde inspanning meer resultaat zou je kunnen zeggen. En dat wordt dan een win-win situatie.'

'In onze huidige maatschappij zijn de processen zeer ingewikkeld en gaat alles enorm snel. Ook is alles met elkaar verweven. Het is dus zaak om de verschillende systemen en processen de baas te zijn. In control te zijn en te blijven. De complexiteit en de mogelijkheid om de processen te beheersen spreken mij erg aan.'

'In mijn functie zorg ik samen met de leverancier dat de automatisering de financiële processen op de juiste wijze ondersteunt en verder uitbouwt. Er is in de praktijk vaak een gat in de kennis van automatiseerders van de administratieve processen. Controllers hebben daarentegen vaak te weinig kennis van de ontwikkelde geautomatiseerde systemen en de (toekomstige) mogelijkheden daarvan. Ik ben de bruggenbouwer bij het proces om die partijen bij elkaar te krijgen.'

**Den Braber:** 'De functie is erg breed, je overziet de totale onderneming en hebt met alle facetten van de maatschappij te maken. Ik heb er niet voor gekozen, maar ben er in gerold. Ik was op de mulo goed in boekhouden en toen ben ik gaan werken bij de buurman van mijn leraar boekhouden.  
**Faber:** 'Je hebt een eigen specialisatie, maar komt in aanraking met alle aspecten van de organisatie. Je werkt mee aan

## Deelnemers aan het gesprek

Het twintigjarig bestaan van de SRAC is een goede reden om het gesprek aan te gaan met een aantal leden over hun visie op het vak. Aan het woord komen twee nieuwere leden: Tycho ter Elst, coördinator F&A Holding bij Audax en Richard Remmerswaal, controller bij de TU Delft; twee financials die al langer lid zijn: Karin van Helvert, directeur Financiën en Organisatie van een onderneming in toerisme en recreatie en Jaap van der Molen, staffunctionaris Financiën en Beheer bij een scholengemeenschap in het VO; twee leden van het eerste uur: Frans Vriens, functioneel beheerder Finance & Control en Ton van Schaick, interim manager, en natuurlijk de eerste voorzitter Jan den Braber en de huidige voorzitter André Faber.

het goed laten draaien van die organisatie. Aan het bereiken van de doelen. Je ondersteunt, maar stelt ook grenzen en voorwaarden. Als jongen was ik geïnteresseerd in techniek en economie. Uiteindelijk trok de zakelijke kant mij meer dan de technische kant. Bovendien kun je met een bedrijfs-economische opleiding aan de slag in allerlei verschillende branches, wat veel afwisseling geeft terwijl je toch hetzelfde vak blijft uitoefenen.'

### **De wereld om ons heen is de laatste jaren flink veranderd, zo ook het financiële vak. Wat is er voor jullie veranderd in je functie? Wat zien jullie als grootste veranderingen in het vakgebied?**

**Ter Elst:** 'Bij belangrijke (strategische) beslissingen kan de directie van een organisatie anno nu niet meer om de controllingfunctie heen. En sinds medio 2008 hebben alle verantwoordelijkheden met betrekking tot 'risico' natuurlijk veel extra aandacht gekregen.'

**Remmerswaal:** 'Volgens de literatuur verschuift het vak van financiële controllerfunctie naar management controllerfunctie. Zelf denk ik dat beide functies (al langer) naast elkaar bestaan. Afhankelijk van de aard van de organisatie en de bijbehorende vraag vul je een bepaalde rol in.'

**Van Helvert:** 'De functie is inderdaad heel erg veranderd, maar of dit ten voordele is? Er heeft zich op automatiseringsgebied een revolutie afgespeeld die van invloed is op controlling. Tegelijkertijd is er ook een soort prestatiedrift ontstaan. Alles moet meetbaar worden (kpi's), waardoor de betekenis van cijfers een andere lading heeft gekregen. Daarnaast is de wet- en regelgeving dermate veranderd en complex geworden, dat het een grote inspanning vereist om de kennis op peil te houden en je netjes aan de regels te houden. Er zijn gewoon te veel regels. Ik neem duidelijk een trend waar van doelredeneren in verband met de vele eisen die worden gesteld, ik heb echter mijn twijfels of dit tot betere resultaten leidt. Want de factor tijd speelt een rol. Waar besteed je je tijd aan: aan eindeloze discussies of aan je werkelijke doelen.'

'Door de complexiteit van automatiseringssystemen hebben ingrijpende reorganisaties enorme gevolgen voor de kwaliteit van de controlling. Veel reorganisaties mislukken mede daardoor. En tegen de tijd dat iedere medewerker weet wat hij moet doen, volgt een nieuwe reorganisatie. Ik zou zeggen:

bouw een goed fundament waarop je verder kunt bouwen. De organisatie ontwikkelt zich, mensen weten hoe de dagelijkse dingen werken en kunnen dit redelijk snel afhandelen, waardoor zij de tijd krijgen de taken te doen waarvoor zij zijn aangesteld. Als het fundament staat, kun je verder bouwen en je gaan richten op de dingen waar je voor staat (bijvoorbeeld de klant of innovatie).'

**Vriens:** 'De veranderingen die ik zie zijn met name een gevolg van de enorm snelle groei van de automatisering. Automatisering maakt het mogelijk processen beter te monitoren en te beheersen, doordat afwijkingen sneller gesignaleerd worden. Ook kennis die altijd in de hoofden van mensen heeft gezeten wordt ingebouwd. En de wereld gaat steeds sneller. Jaarrekeningen moeten eerder opgeleverd worden. De controle van anderen op de bedrijfsvoering is ook steeds groter geworden.'

**Van Schaick:** 'Hoewel de ontwikkelingen binnen het vakgebied snel gaan, met name in de perifere processen, controle en rapportagetaken (automatisering, IFRS, SOx, internationalisering), blijft de basis toch heel basic: debet en credit moet gelijk zijn in zowel verleden heden als toekomst.'

**Den Braber:** 'De snelheid is toegenomen. Vroeger had je een jaar na dato pas de definitieve jaarcijfers, nu ben je per kwartaal of maand bij. De kwaliteit van de informatie is beter geworden. Tussendoor heb je veel beter inzicht in de stand van zaken. Toen ik begon had je vooral boekhouders. Er was toen eigenlijk ook maar één controllersopleiding (Hofam). Nu zijn er vele verschillende.'

**Faber:** 'Rapportages moeten sneller klaar zijn: regelmatig worden door het hoofdkantoor de termijnen verkort, waardoor de organisatie-onderdelen hun aanleverproces moeten versnellen. Dat kan leiden tot efficiënter werken of juist inefficiënter werken (tussentijdse harde afsluitingen). De regelgeving lijkt steeds meer en ingewikkelder te worden. Als allround controller moet je van veel gebieden iets weten.

## 'Met dezelfde inspanning meer resultaat'

Er is inderdaad toenemend belang van geautomatiseerde informatiesystemen. Twintig jaar geleden waren computers vooral gegevensverwerkend (boekhouding), nu zijn het meer gereedschappen om aan informatie te komen (control). Maar automatische overzichtjes en statistiekjes zijn verraderlijk, interpretatie en analyse blijft onmisbaar. En aanbod (BI, Excel) creëert ook nieuwe vraag (even een overzichtje). Er komen steeds meer geïntegreerde geautomatiseerde processen (workflow management, EDI elektronische facturering). Dat stelt andere eisen aan de controller. Veel onttrekt zich aan de visuele waarneming, het zekerstellen van de integriteit van gegevens moet 'achter de schermen' worden geregeld. Wie heeft die gespecialiseerde kennis in huis: de ingehuurde consultant, de leverancier of de afdeling Control?

Snelheid staat nu boven nauwkeurigheid. Veel managementinformatie is op basis van schattingen en materialiteit. Dat is prima, want dat is wat de maatschappij nu van ons vraagt. Hou echter wel in de gaten dat je er niet aan wordt gehou-

## Het verhaal achter de Stichting RAC

Eind jaren tachtig ontstond er behoefte aan hoogwaardige vervolgoopleidingen en titels die specifiek gericht waren op controllers en financieel managers. Voor accountants bestonden die al, waardoor werkgevers voor de zwaardere financiële functies vaak een RA of AA vroegen. Controlling en accounting zijn echter niet hetzelfde als controle en accountancy. Het spits werd afgebeten door de post-doctorale opleiding tot registercontroller (RC) onder aanvoering van prof.dr. L. Traas. Korte tijd later volgde voor post-hbo'ers het Register AC.

Het initiatief tot het oprichten van de Stichting Register Administrateur Controller (SRAC) werd genomen door het Nederlands Genootschap voor Administrateurs (NGA), de voorloper van de vereniging Financials for Financials. Het doel was diegenen die aan specifieke toelatingscriteria voldoen, als blijkt van hun deskundigheid, het keurmerk AC te verstrekken.

Alhoewel de eisen in de loop van de tijd zijn aangepast, zijn de hoofdlijnen gelijk gebleven: een controlleropleiding op post-hbo/post-bachelor niveau, een aantal jaren ervaring in het vakgebied, een functie op managementniveau en integer handelen. Daar is bijgekomen dat een AC op de hoogte moet blijven van de ontwikkelingen in het vakgebied.

Het Register AC was altijd een groot voorstander van het opzetten van goede controlleropleidingen en wilde deze dan als onafhankelijk orgaan tegen het licht houden, vanuit de positie van de controllers. De trendsetter op dit gebied was de Hofam, waardoor in het begin vooral mensen zich inschreven die deze opleiding hadden voltooid. Na verloop van tijd ontstonden er meer controlleropleidingen en moest het

register steeds vaker afwegen of een opleiding van voldoende niveau was. Met de nieuwe opleidingen ontstonden er echter ook meer titels, die meestal slechts aan het diploma van één opleiding waren gekoppeld. Voor de buitenwereld werd het allemaal erg onduidelijk.

Er veranderde meer. Het woord administrateur kreeg maatschappelijk een andere betekenis. Het NGA werd een vereniging voor financieel managers en AC stond voortaan voor Accountingmanager-Controller.

De afgelopen jaren heeft de SRAC een professionaliseringslag doorgemaakt: een nieuw secretariaat, en een interactieve website. De ingeschrevenen krijgen het Tijdschrift Controlling en kunnen drie keer per jaar gratis of met korting naar een themabijeenkomst of congres. Regelmatig worden onderzoeken, enquêtes en bijeenkomsten gehouden waar ingeschrevenen hun mening kunnen geven. Er wordt samen gewerkt met verschillende organisaties en opleidingsinstellingen, maar het Register AC blijft onafhankelijk.

In samenspraak met het Centrum voor Post Initieel Onderwijs Nederland is een gedetailleerd curriculum opgesteld. Controlleropleidingen die zich willen laten accrediteren door de SRAC moeten hier aan voldoen. Hoewel het Register AC verlangt dat de ingeschreven AC's blijven in het vakgebied, biedt het zelf geen permanente educatie aan. Via de website houden de AC's bij wat zij hebben gedaan om hun deskundigheid op peil te houden. Dat wordt vervolgens periodiek getoetst.

Meer info: [www.srac.nl](http://www.srac.nl)

den dat de informatie helemaal juist is. Dat kan namelijk niet, nauwkeurigheid kost tijd.

Koester de boekhouding. Een controller kan alleen maar goede inschattingen en analyses maken als er mensen zijn die zorgen dat de onderliggende mutaties nauwgezet zijn verwerkt. Uiteindelijk moet het wel allemaal kloppen, maar we hoeven geen dagen meer te zoeken naar een verschil van een cent. Ook omdat onze externe klanten (accountants, Belastingdienst) deze moderne normen ook hebben.

We zijn bovendien in een permanente staat van reorganisatie terecht gekomen (centralisatie/decentralisatie, insourcen/out-sourcen, diversificatie/core business). De controller moet weerstand bieden aan de waan van de dag (hypes). Maar wat is een hype en wat is een trend? Een trend moet je onderkennen en iets mee doen, want anders raak je achterop. We veranderen voortdurend de processen, systemen, organisatie, procedures, regels. Procesoptimalisatie wordt daardoor lastiger (want dat doe je meestal in tweede instantie). Mensen moeten rouleren, zodat ze flexibel blijven en de vaardigheden houden die nodig zijn. Daarmee raak je kennis en ervaring kwijt, en daarmee betrouwbaarheid. 'Zo is het' vervang je door 'zo moet het worden'. Dat houdt risico's in voor de organisatie. Een controller moet nu dus ook een beetje een verandermanager zijn, die zorgt dat er wordt nagedacht en bewust gekozen.

Door schaalvergroting en commercialisering, zeker ook in de (semi-)publieke sector, is veel werk voor controllers ont-

staan. Zelfs politie en justitie moeten bezuinigen en als prestatie-indicator bonnen-quota halen, omzet maken. Anderzijds is de productie-industrie grotendeels verdwenen en daar is onze traditionele bedrijfseconomie op gebaseerd. Daarnaast is er informatie overvloed en de wereld is kleiner geworden.'

### Hoe zien jullie het vak in de toekomst evolueren?

**Ter Elst:** 'In beginsel zal er weinig veranderen denk ik. De controller blijft een spin in het web. Organisaties zullen de controller bij steeds meer beslissingen om advies vragen, daarbij zullen ook de tools verder evolueren.'

**Remmerswaal:** 'Ik denk dat de controller in de toekomst meer de rol van financieel geweten zal krijgen. Het maatschappelijk verkeer zal meer transparantie verwachten. Ik hoop dat de functie nog breder wordt en niet-financiële vakgebieden meer gaat ondersteunen. Ook op het gebied van hrm en logistiek kan de controller zijn kennis op het gebied van organisatiesturing en -inrichting inzetten.'

**Van Helvert:** 'Ik heb met verbazing gelezen wat er allemaal mis gaat op gebied van verantwoording, tot en met fraude toe. Waar is de controller, de criticaster die durft te zeggen wat gezegd moet worden om zaken bij te sturen? Vooral in grotere organisaties weten controllers niet wat er allemaal gebeurt. Ik ben dus ook tegen het groot, groter, grootst principe tenzij controlling op een decentraal behapbaar niveau wordt geregeld. Daarentegen zijn criticasters niet populair,

ja-knikken en meedoen is makkelijker en beter voor je carrière. Zie hier het dilemma van de controller.'

'De controller moet in ieder geval basiskennis hebben van meerdere vakgebieden en communicatief ijzersterk zijn. Dat betekent ook dat hij niet neergezet moet worden als degene die slechts verantwoordelijk is voor de cijfers, maar veel breder. Misschien is een geheel onafhankelijke positie wel een oplossing, alleen loop je dan het gevaar dat hij een buitenstaander wordt, terwijl zijn speelveld zich juist in het hart van de organisatie bevindt.'

**Van der Molen:** 'Ik zie een grotere rol weggelegd voor de financiële functie als dashboard voor de bewaking van de juiste gang van processen. Tevens wordt meer inzicht verkregen in de aanwezige risico's binnen organisaties. Deze risico's zijn divers en variëren van organisatiebedreigende risico's tot het voeren van een ethisch verantwoord beleid.'

**Vriens:** 'Ik denk dat de noodzaak voor een goede controlling (beheersbaarheid) alleen maar groter wordt. Automatisering zal zich verder verweven in allerlei processen. Het wordt beter betaalbaar en steeds verfijnder. Daarnaast zal ook de overheid eisen dat we processen inzichtelijker maken. Of dat we volgens een bepaalde geautomatiseerde wijze aanleveren. Snelheid, openheid en betrokkenheid (via netwerk) zullen zich dus steeds meer opdringen. Internet is daarbij een grote bepalende factor.' 'Het vakgebied blijft in beweging en manifesteert zich ook op gebieden waar het voorheen niet zo voor de hand lag. Denk bijvoorbeeld aan geprivatiseerde overheidstaken zoals de woningbouw en aan de ontwikkelingen binnen de zorg en hulpverlening. Hier ontmoeten twee vakgebieden die totaal verschillende uitgangspunten hebben elkaar.'

**Den Braber:** 'De AC moet in middelgrote en grote ondernemingen het financiële geweten zijn en worden en het management de juiste weg wijzen.'

## 'Je ondersteunt, maar stelt ook grenzen en voorwaarden'

**Faber:** 'De wereld blijft in beweging. Mogelijkheden, voorwaarden en beperkingen veranderen voortdurend en de controller zal zijn kennis op peil moeten houden om dit te blijven begrijpen en een sturende rol te kunnen vervullen. We moeten rekening gaan houden met nieuwe kostencomponenten en afwegingsfactoren zoals milieubelasting en maatschappelijke consequenties. Winst heeft er nieuwe concurrenten bij gekregen. Die stonden niet in onze leerboekjes. Controllers moeten een stevige positie hebben in hun organisaties, door de hele organisatie heen. De noodzaak van een kritisch geluid is de afgelopen jaren wel bewezen, daar kan niet meer aan getwijfeld worden. De leiding moet dit erkennen en inbedden, zodat een controller zich gesteund weet in zijn missie.'

### Waarom hebben jullie je ingeschreven?

**Ter Elst:** 'Na het afronden van mijn controllingopleiding was dat een logische stap. De titel bevestigt dat je serieus met je vak bezig bent en dit wil uitdragen aan de buitenwereld. Zodra de titel op mijn visitekaartje gedrukt stond kreeg

ik vragen over de betekenis hiervan. De titel is minder bekend dan bijvoorbeeld RA. Leuk is wel dat er op LinkedIn nu ook een Stichting Register AC-group is.'

**Remmerswaal:** 'Deels om de veranderingen in het vak op de voet te volgen. Maar ook het leggen van contacten met beroepsgenoten telde voor mij. Destijds werkte ik bij een klein familiebedrijf, zonder financiële collega's.'

**Van Helvert:** 'Een collega controller attendeerde mij erop en ik kon mij vooral vinden in de gedragscode. Er doen zich altijd zaken voor die zich op het randje bevinden en dan heb je voor jezelf een grens: tot hier en niet verder. De titel heeft mij persoonlijk een stuk zekerheid gegeven waardoor ik het makkelijker vond om lastige discussies aan te gaan.'

**Van der Molen:** 'Het register kan de beroepsgroep goed neerzetten en herkenbaar maken. Daar heb ik mij bestuurlijk ook voor ingezet.'

## 'Wat is een hype en wat is een trend'

**Vriens:** 'Wat mij aansprak was dat sterk vanuit de praktijk gedacht werd. Dus collega's die ervaring hadden met het werk. Ook sprak de integriteitsbepaling mij aan. De letters AC gaven naast deskundigheid en praktijkervaring ook aan dat de leden stonden voor wat ze uitvoerden, ook als dat misschien niet altijd de gewenste uitkomst was. Onafhankelijkheid is één van de peilers van het register.'

**Van Schaick:** 'Ongeveer 22 jaar geleden werd ik benaderd door het bestuur van het NGA (tegenwoordig Financials for Financials) om erover na te denken hoe de leden van het NGA zich beter konden onderscheiden. Al snel waren we het erover eens dat we een register moesten inrichten waarbij NGA-leden zich konden laten registreren. Er is lang nagedacht over de titel die hierbij zou horen en de voorwaarden waaronder. Uiteindelijk is toen besloten om de titel AC (administrateur controller) te laten registreren.'

De belangrijkste reden om de stichting op te zetten was (h)erkenning van de verschillende administratieve opleidingen en praktische werkervaring, vertaald in een titel. Ikzelf vind beroepsethiek een van de belangrijkste redenen voor het lidmaatschap. Een van de oorspronkelijk gedachten was om een vangnet te kunnen vormen voor controllers die vanwege hun beroepsethiek bepaalde opdrachten van hun werkgever niet wilden uitvoeren. Dit is nooit uitgevoerd.'

**Den Braber:** 'Je kunt het vak naar een hoger plan trekken door je te organiseren. Veel controllers doen van alles in de organisatie, ook allerlei restposten zoals facilitair, verzekering, personeel. Dat doen ze er allemaal even bij, maar daardoor verwerft hij niet de positie die hij verdient. Daarom is het belangrijk je te organiseren.'

'De huidige problemen zijn er mede doordat mensen niet hebben gehandeld volgens een gedragscode. Het naleven van zo'n code kan consequenties hebben voor de functionarissen persoonlijk (klokkenluiders). Die moet je beschermen. Om dat te kunnen regelen moet je een sterke organisatie achter je hebben.'

**Faber:** 'Het is in de veelheid van allerlei soorten controllers, managers en financials goed om je te onderscheiden: gedegen vakopleiding, betrokkenheid bij het vak, principes.' -C



34



8

### *Rondetafelgesprek*

## 8 'De noodzaak wordt alleen maar groter'

Twintig jaar geleden was het beroep controller nog nieuw. Om de kwaliteit te bevorderen en erkenning voor het beroep te krijgen nam de toenmalige vereniging NGA het initiatief om het Register AC op te richten. Dit register was speciaal bedoeld voor controllers en financieel managers op post-hbo niveau. Het twintigjarig bestaan ervan is een goede reden om eens met een aantal ingeschreven AC's te spreken over het vak. 'De noodzaak van een kritisch geluid is de afgelopen jaren wel bewezen.'

## RUBRIEKEN

1 PERSPECTIEF

4 ACTUEEL

13 MACRO OUTLOOK

14 ONDERZOEK

25 AUDITING MANAGEMENT CONTROL

36 PS PERSOONLIJK

37 ONDERNEMINGSRECHT

38 VAKINFO: BOEKEN, AGENDA

40 KRAKRA!