

Ontwikkeling financiële functie:

CONTROLLERS – FIT FOR THE FUTURE STARTREKKIN' ACROSS THE UNIVERSE

De Vereniging van Registercontrollers (VRC) bestaat 25 jaar en stond tijdens het VRC Midzomer Event op 19 juni stil bij de toekomst van het controllersberoep. Welke trends in controlling zetten door? Welke worden minder belangrijk? In deze bijdrage worden de resultaten gepresenteerd van een onderzoek waarin de leden van de VRC is gevraagd naar hun mening over de toekomst van het controllersberoep.

Mario Cornel, Remko Renes en Jacques Vervuurt: Hoe gaat de functie van de registercontroller zich ontwikkelen en hoe zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst 'Fit for the Future' blijven? Die vraag stond centraal op het VRC Midzomer Event 2013 dat werd gehouden in De Veerensmederij in Amersfoort. Wat betekenen nieuwe ontwikkelingen voor het vak? En hoe kun je er zelf voor zorgen dat je 'Fit for the Future' bent?

De VRC maakt zich op voor een oriëntatie op de rol voor de registercontroller in 2020. Op uitnodiging van de VRC zijn enkele opinieleaders gevraagd te helpen een lijn naar de toekomst uit te zetten (zie de interviews in dit nummer en op www.vrc.nl).

Voorafgaand aan het Midzomer Event 2013 hebben wij een onderzoek uitgevoerd onder de leden van de VRC. De eerste resultaten van ons onderzoek zijn tijdens het Midzomer Event gepresenteerd in de context van een uitdagend programma met inspirerende sprekers. Zijn controllers klaar voor een 'Next Generation' die binnenkort de werkvloer gaat betreden, waarover Yolanda van Heese van Leaders Online sprak. Zijn ze 'Fit for the Job', zoals Paul Zandstra, Senior Vice President van Pon Holding zich afvroeg. En zijn ze 'Fit for New Business' waarover René Frijters, oprichter en directeur Knab, zijn gedachten formuleerde.

In deze bijdrage worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd, evenals de achtergrond en onderbouwing van de aan de leden voorgelegde rollen van de controller in de toekomst. Met een analyse van de resultaten in samenhang met de inzichten vanuit het Midzomer Event sluiten wij af met een conclusie en aanbevelingen die voor de VRC van belang kunnen zijn als input voor de visiebepaling naar de toekomst.

Onderzoekmethode

Ons onderzoek is gebaseerd op een enquête (web-survey) bedoeld ter voorbereiding op het Midzomer

Event van juni 2013. De survey is opgesteld op basis van literatuuronderzoek en bevat acht verschillende rollen voor de controller. Het palet van deze rollen is breed gekozen en bestrijkt de vier kwadranten van het model van Quinn (zie hierna). De enquête is verstuurd naar alle ruim 3300 leden van de VRC waarvan er 148 (4%) hebben gereageerd.

Daarna hebben wij een vervolgonderzoek uitgevoerd onder (35) leden van de VRC die na beantwoording van het eerste onderzoek bereid waren aanvullend nog enkele vragen te beantwoorden. In totaal 17 respondenten hebben hieraan deelgenomen en een kwalitatieve argumentatie gegeven over een stelling per rol.

Gelijktijdig met het surveyonderzoek hebben wij enkele andere stakeholders en controllers in de praktijk gevraagd welke rol zij de controller toedichten, nu en in de nabije toekomst (2020).

Ten slotte hebben wij de eerste resultaten gepresenteerd tijdens het Midzomer Event en is aan de hand van stellingen met de aanwezige 160 leden van gedachten gewisseld.

Achtergronden

In lijn met het onderzoek van Conijn en Ten Rouwelaar (2012) zijn wij niet op zoek gegaan naar de ene alomvattende rolbeschrijving van de controller in 2020. Wij hebben onderzocht welke stereotype rolbeschrijvingen relevant zullen zijn in de nabije toekomst.

De verschillende rollen voor controllers in ons onderzoek zijn opgesteld op basis van het *concurrerende waardenmodel*, voortgekomen uit onderzoek naar de belangrijkste indicatoren van effectieve organisaties (Quinn en Rohrbaugh, 1983). Dit model integreert vier toonaangevende managementstromingen en leidt hieruit vier leidende effectiviteitscriteria af die voor organisaties van belang zijn.

Het gaat daarbij om de volgende vier effectiviteitscriteria:

~ *Kunnen realiseren van productiviteit en winst*

De leidende gedachte hierachter is dat organisaties vanuit een Rationeel Doel Model, resultaten willen bereiken. De rationeel economische analyse van processen en resultaat staat centraal: het systematiseren van kennis, opleiding van medewerkers, werkplanning, prestatiebesturing en het geven van een duidelijke richting leidt tot productieve resultaten. De manager functioneert hier in de rollen van 'harde' bestuurder en producent.

~ *Behouden van stabiliteit en continuïteit*

De criteria voor effectiviteit van de organisatie worden hier gedicteerd vanuit het Intern Proces Model: de efficiëntie van de werkstroom staat centraal: routines leiden tot stabiliteit door het invoeren een werkverdeling, hiërarchie, regels, discipline, routines, maatregelen, procedures en controles. De manager functioneert hier in de rollen van controleur en coördinator.

~ *Bevorderen van de betrokkenheid en inzet van medewerkers bij de organisatie*

De leidende gedachte hierachter is dat organisaties vanuit een Human Relations Model-benadering de effectiviteit kunnen verhogen. Het arbeidsklimaat en de medewerker staan centraal: betrokkenheid leidt tot inzet, het belang van informele organisatie, participatie, consensus, teamgerichtheid, motiveren en stimuleren wordt onderkend. De manager functioneert hier in de rollen van mentor en stimulator.

~ *Vermogen om zich continu aan te passen en te blijven innoveren*

De leidende gedachte achter het verbeteren van de effectiviteit is hier de ontwikkeling van contingentiëtheorieën (Open Systeem Model). Organisaties moeten leren omgaan met onvoorspelbaarheid en onzekerheid: ze moeten flexibel en snel reageren op veranderingen, creatief zijn en een innovatief klimaat hebben, waarin gemeenschappelijke visie en waarden zeer belangrijk zijn. De manager functioneert hier in de rollen van innovator en netwerker.

De rode draad achter dit model is dat succesvolle organisaties goed kunnen omgaan met paradoxen en tegenstellingen. Door Quinn is het model verder uitgewerkt naar universele organisatiewaarden, competenties, managementrollen en cultuurprofielen. Het model is daarmee toepasbaar voor de inrichting, assessment en training van management-

profielen, voor cultuurdiagnose, cultuurverandering en als interventiemodel voor het doorstaan van 'crisisituaties' in organisatieontwikkeling.

Model Controller for the Future

Het concurrerende-waardenmodel omvat verschillende (conflicterende) rollen of verwachtingen die een manager ervaart. Bij elke rol horen bepaalde vaardigheden en competenties. Op basis van de gewenste organisatiewaarden en organisatiecultuur alsmede de uitgangssituatie van de professional, kan de manager (controller) deze verder ontwikkelen. In ons onderzoek hebben wij acht rollen benoemd (zie figuur 1). De meeste van deze rollen voor de controller in de toekomst zijn in aanloop van het VRC Midzomer Event door ons nader uitgewerkt in blogs op www.rgpdialoog.com.

We hebben het model van Quinn gebruikt om de acht verschillende rollen van de controller te positioneren ondersteunend aan de te onderscheiden managementcompetenties.

De positionering van de verschillende rollen in een model voor de *Controller for the Future* is tot stand gekomen op basis van twee kenmerken (zie figuur 1):

- ~ De mate waarin de inzet van de controller meer intern gericht is, dan wel meer extern gericht is op de buitenwereld.
- ~ De mate waarin de controller meer gericht is op een rolvervulling binnen de bestaande organisatie en managementcyclus (nadruk op beheersing; 'de dingen goed doen'), ten opzichte van een inzet van de controller die meer gericht is op het functioneren in een context van verandering en flexibiliteit ('de goede dingen doen').

Drie rollen staan aan de basis van de beroepsuitoefening van de registercontroller (de Financial controller, Risicocontroller en Businesscontroller). Dit zijn reeds langer bekende en in de praktijk erkende, herkenbare hoofdtaken van de controller. Afhankelijk van de grootte van een organisatie zijn deze rollen verbijzonderd, dan wel komen deze samen in de verantwoordelijkheid van de 'controllingfunctie'. Veelal is dat de 'Financial controller', die wij dan ook als archetypische spilfiguur beschouwen (vandaar ook de weergegeven pijlen vanuit deze rol). Wij veronderstellen in deze benadering dat de controller 'Fit for the Job' is als hij deze drie verantwoordelijkheden effectief voor zijn rekening neemt.

Aan de bovenzijde van het model zien we vijf nieuwere rollen van de controller, die meer inspelen

op de veranderingen waarmee organisaties en managers worden geconfronteerd. Deze rollen zijn in de praktijk minder uitgekristalliseerd en vaak heel specifiek of specialistisch. Om die reden hebben wij deze rollen ingedeeld in twee nieuwe domeinen:

- ~ 'Fit for Next Generation', waarin specifieke rollen zijn benoemd die toezien op het managen van duurzaamheid en 'human relations'.
- ~ 'Fit for New Business' waarin wij specifieke rollen hebben benoemd die ondersteunend zijn aan het exploreren van nieuwe kansen in business en buitenwereld.

De Responsive controller heeft een bijzondere plaats in het model. Als tegenhanger van de Financial controller in 'Fit for the Job' is de Responsive controller een spilfiguur die de verbinding kan leggen tussen de verschillende nieuwe rollen binnen de context van verandering (flexibiliteit).

Resultaten van het onderzoek

Relevante rollen voor controllers in de toekomst

Wij hebben de respondenten gevraagd aan te geven welke rollen zij in de toekomst belangrijk vinden met de vraag 'Hoe relevant vind je deze rol voor de controller van de toekomst?' op een schaal van 1-5. Daarnaast is gevraagd om aan te geven welke drie rollen in de toekomst de meeste aandacht verdienen (maximaal drie rollen zonder onderlinge rangorde konden worden aangegeven). Tabel 1 toont de resultaten van ons onderzoek naar het belang dat res-

pondenten zelf op dit moment en in de toekomst hechten aan de verschillende rollen.

Wij hebben vervolgens gevraagd naar de mate waarin de respondenten nu al tijd en aandacht geven aan de acht onderscheiden rollen. Voor de 85 van de in totaal 148 respondenten die momenteel werkzaam zijn als controller hebben wij gevraagd naar hun huidige geschatte tijdsbesteding aan de verschillende rollen (tabel 2).

Duidelijk wordt dat rollen die we voor de toekomst relevant vinden niet zonder meer overeen komen met onze huidige tijdsbesteding. Uit tabel 1 blijkt dat de respondenten de relevantie van de rol van Financial controller richting de toekomst relatief laag waarderen (met de Duurzaamheidscontroller rol op de laagste plaats). Tabel 2 daarentegen laat zien dat na Businesscontroller (29%) aan de rol als Financial controller de meeste tijd (23%) wordt besteed. De rol als Financial controller vormt nog steeds een robuuste basis voor het functioneren van de controller van de toekomst, wat overeenkomt met ons model 'Fit for the Future'.

'Nadruk op rollen van businesspartnership in "Fit for New Business"'

Het toenemend belang van een rol als businesspartner voor het management is een belangrijke conclusie uit het onderzoek. In het domein van businesscontrol (strategisch partner en manager business intelligence) zien controllers de grootste toegevoegde waarde en relevantie voor de komende

Rollen voor de controller	Relevantie rol van de controller van de toekomst (schaal 1 – 5)*	Rol verdient de komende tijd de meeste aandacht
	(N = 144)	(N = 135)
Businesscontroller	4,00	70%
Manager business intelligence	3,91	61%
Strategisch partner	3,82	62%
Behavioral controller	3,52	27%
Responsive controller	3,44	15%
Risicocontroller	3,32	34%
Financial controller	2,83	24%
Duurzaamheidscontroller	2,83	8%

* Per onderscheiden rol is de vraag voorgelegd: 'Hoe relevant vind je deze rol voor de controller van de toekomst?' Met daarbij de volgende antwoordcategorieën: 1 = veel minder dan nu; 5 = veel meer dan nu.

Tabel 1. Resultaten onderzoek controller in de toekomst

Rollen voor de controller	Gemiddelde tijdsbesteding
	(N=85)
Businesscontroller	29%
Financial controller	23%
Strategisch partner	14%
Manager business intelligence	10%
Risicocontroller	9%
Behavioral controller	7%
Responsive controller	6%
Duurzaamheidscontroller	2%

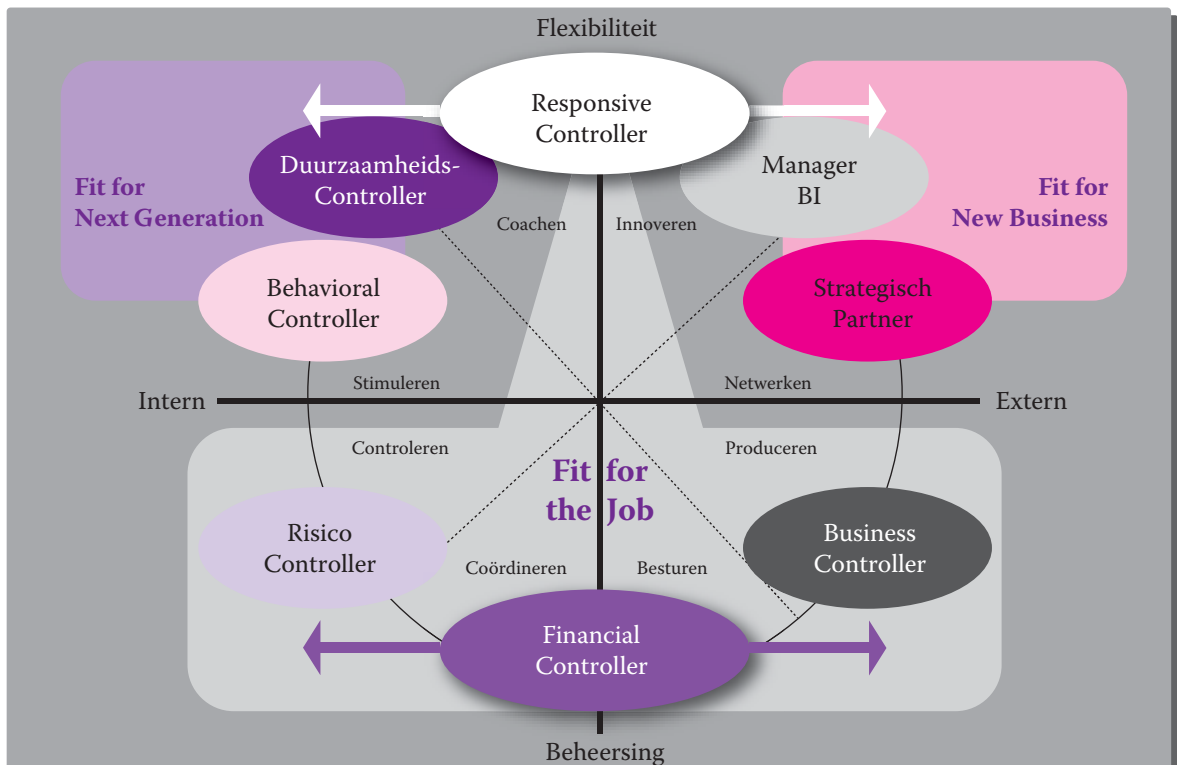
Tabel 2. Gemiddelde huidige tijdsbesteding controllers

jaren. Met andere woorden: controllers zien voor zichzelf een grote bijdrage aan new business.

'Ook Behavioral en Risicocontrol belangrijk'

Na de voorkeur voor de rollen binnen new business wordt ook het belang benadrukt van behavioral control en risicocontrol. Controllers vinden dat de rol van Behavioral controller in de toekomst meer aandacht verdient. De verwachtingen ten aanzien

van de rol van Risicocontroller zijn vanuit deze survey niet eenduidig. Hoewel men het belang van deze rol onderkent, lopen de meningen hierover uiteen. Het is echter wel opvallend dat de rol van Risicocontroller meer aandacht in de toekomst verdient dan de rol van Responsive controller, die in het algemeen een hogere waardering kreeg bij de individuele stellingname tijdens het Midzomer Event. Duurzaamheid lijkt in de aandacht voor controllers als thema vooralsnog een beperkte rol te spelen.



Figuur 1. Model Controller for the Future

KADER 1. ACHT ROLLEN VOOR DE CONTROLLER IN DE TOEKOMST*

Rollen voor de controller in de toekomst

A Fit for the Job

1 De toekomstige controller als **Financial controller** – ‘back to basics’, terug naar de kern-taak. Is verantwoordelijk voor de inrichting en goede werking van de interne planning- & controlcyclus van een organisatie, gericht op de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsactiviteiten met daarnaast de verantwoordelijkheid voor een betrouwbare interne en externe (financiële) verslaglegging.

2 De toekomstige controller als **Businesscontroller** – challenging the business. Stuurt mee met het (commerciële) management in de uitvoering van de businessplanning op basis van een grondige kennis van het businessmodel. Beschikt over een goed inlevingsvermogen om de rol van challenging businesspartner te kunnen vervullen. De focus ligt op businesssupport en waardecreatie.

3 De toekomstige controller als **Risicocontroller** – trekker van governance, risk management en compliance. Geeft ‘assurance’ aan de leiding van de organisatie over de effectiviteit van de internal governance: hij voegt zekerheid toe over de betrouwbaarheid van de informatievoorziening, over de kwaliteit van de beheersing van risico’s in de bedrijfsprocessen en de mate waarin de organisatie ‘compliant’ is aan wet- en regelgeving.

4 De toekomstige controller als **Responsive controller** – ‘manager van de down side’ en gatekeeper. Functioneert als ‘gatekeeper’ voor het tijdig signaleren van kansen en risico’s in het ondernemen binnen een turbulente omgeving. Daarin is hij proactief en oplossingsgericht richting het management, bijvoorbeeld in scenarioanalyse en bij ad-hocinterventies.

B Fit for New business

5 De toekomstige controller als **Manager business intelligence** – in de lead voor ‘big data’. Interpreteert en analyseert big data als stuurinformatie ten behoeve van een betere performance en analyse als ondersteuner van de business en de strategie. Ontsluit grote hoeveelheden gegevens over de performance van klanten, leveranciers, business lines, locaties en andere dwarsdoorsneden.

6 De toekomstige controller als **Strategisch partner** in kansen en (strategische) onzekerheden. Initieert de externe managementcyclus van de organisatie; brengt de externe omgeving in kaart in relatie tot het eigen businessmodel en maakt een inschatting van de kansen en risico’s die een grote impact hebben op de geldigheid van de huidige strategie: doet een organisatie ‘de goede dingen’.

C Fit for the Next generation

7 De toekomstige controller als **Behavioral controller** – in de lead voor het herstellen van vertrouwen. Bevordert de effectiviteit van de contrologeving door een actieve bijdrage aan een integer functioneren van de organisatie in gedrag en cultuur. De behavioral controller agendeert inconsistenties op een respectvolle en constructieve manier en doet voorstellen voor ondersteunende soft controls.

8 De toekomstige controller als **Duurzaamheidscontroller** – in de lead voor corporate social responsibility. Neemt een actieve rol en verantwoordelijkheid bij triple-P reporting: Maatschappelijk verantwoord ondernemen is niet alleen gericht op economische prestaties (Profit), maar houdt ook rekening met sociale aspecten (People) en de ecologische randvoorwaarden (Planet).

* De meeste van deze rollen voor de controller in de toekomst zijn in aanloop van het VRC Midzomer Event 2013 door ons nader uitgewerkt in blogs op www.rgpdialoog.com.

Interviews met stakeholders bevestigen de verwachtingen, maar zijn ook kritisch

Behalve de survey, hebben wij ook navraag gedaan bij een (beperkt) aantal stakeholders buiten de groep van leden registercontrollers. De reacties bevestigen de verwachting van de toegevoegde waarde van de controller richting het management van de business. Maar tegelijkertijd zijn ze wel kritisch over de kwaliteit en het effect daarvan.

Meerdere geïnterviewden vinden de controller nog te veel cijfermatig georiënteerd en verklaren de ‘eenzijdige’ bijdrage van de controller uit de ‘natuurlijke voorkeur’ van controllers om analytisch met cijfers bezig te zijn. De huidige controller vervult de bijdrage vanuit risicomanagement nog te veel vanuit een ‘enge’ kwantitatieve invalshoek. In een aantal organisaties wordt geconstateerd dat de controller een veel grotere bijdrage zou kunnen leveren bij risicobeheersing in de organisatie. Waar het bij een aantal geïnterviewden om gaat is dat er ook een oordeel wordt gegeven over de kwaliteit van de uitvoering en beheersing van de managementcyclus.

Ten slotte wordt in een aantal organisaties onderkend dat de controller een belangrijke rol heeft in het oplossen van zijn ‘natuurlijke adviesrol’, waarmee hij als strategisch partner van het management een aanjaagrol kan vervullen voor change management. Dat vergt wel van de controller dat hij een brede blik heeft; dat hij zijn nek durft uit te steken en niet zijn eigen gelijk moet najagen, maar daadwerkelijk als businesspartner c.q. -adviseur langszij komt. De stijl van adviseur en ondersteuner voor het algemeen management ligt voor de ‘stereotiepe’ controller duidelijk verder weg en biedt mogelijkheden. Zoals Conijn en Ten Rouwelaar (2012) concluderen: ‘Als het management een proactieve sparringpartner op prijs stelt, zal de controller een ondersteunende rol kunnen “verdienen” in het kader van businessdevelopment.’ Dus: niet meer cijfermatige overzichten, maar de vinger op de juiste plek. Daarmee kan de controller zichzelf positief onderscheiden en zijn invloed doen gelden binnen de organisatie en daar is het om te doen.

Onderzoek bevestigt bestaande opvattingen

‘Oude wijn in oude zakken?’

Uit onderzoek op het terrein van de sociale wetenschappen (Lewin, 1948) is een aantal redenen te

vinden waarom een beroepsgroep zich minder snel aanpast aan veranderende omstandigheden dan hij zelf of zijn stakeholders wensen. Gedrag van individuen of groepen kenmerkt zich door quasi stationair evenwicht, dat is gedrag dat zich aan kleine veranderingen aanpast maar grote veranderingen negeert. Dit geldt zowel voor controllers onderling, als voor hun stakeholders.

Stakeholders van buiten de controllersgroep (bijvoorbeeld klanten) hebben een beeld van de competenties van de controller bepaald vanuit het verleden. Wat controllers met de paplepel is ingegoten, is het principe van het organiseren van routine. Zowel routine binnen de financiële functie als daarbuiten. Controllers richten zich traditioneel op interne beheersing en efficiency.

Het resultaat is veelal een organisatie en rolvervulling die er niet op is gericht om snel te reageren. Ons onderzoek bevestigt dit: we besteden beduidend meer tijd aan business control en financial control – typische beheersingsrollen – dan aan de rolrollen die meer zijn georiënteerd op verandering. Tevens richt de controllingfunctie zich traditioneel op externe stakeholders als toezichhouders, financiers en externe accountants. Met de ‘corporate failures’ van de laatste jaren in het achterhoofd is er ook maatschappelijk druk op de controller om hier meer aandacht aan te geven.

Tijdens het VRC Midzomer Event werd in de discussie benadrukt dat ‘de basis op orde’ dient te zijn. Een groot aantal controllers lijkt dit stevige fundament breed als ‘comfort zone’ of basiskamp te zien. Wij zien dit als een mogelijke belangrijke verklaring voor de uitkomst van de onderzoekresultaten. ‘We doen dus wat we deden en dat doen we zo goed mogelijk.’ Kijkend naar die basistaken van Financial controller, Businesscontroller en Risicocontroller en de mening daarover vanuit de interviews, wordt vooral meer verwacht van de controller op het gebied van risicobeheersing.

Waar blijft die nieuwe controller toch?

‘It’s life Jim, but not as we know it’

Vanuit de onderzoeksresultaten is het opvallend dat de rollen rondom ‘new business’ en strategisch partnerschap hoog scoren. Van de respondenten verwacht 63% dat deze rollen belangrijker worden in de toekomst ten koste van de meer traditionele rollen

als financial control en risicocontrol. Met andere woorden, de beroepsgroep ziet voor zichzelf een rol om te ontwikkelen naar de meer strategische businesspartner rol.

In het verleden is eerder onderzoek gedaan naar de rolvervulling en ook daar was de conclusie dat de controller voor zichzelf een ontwikkeltraject ziet richting de business en strategisch partnerschap (Wouters, 2007). Ondanks dat de beroepsgroep deze ontwikkeling voor zichzelf of voor vakgenoten al jaren ziet, lijkt deze ontwikkeling zich dus niet door te zetten in de daadwerkelijke rolvervulling. Anders gezegd: de controllers ontwikkelen zich onvoldoende in de richting die ze voor zichzelf voor ogen hebben. Kennelijk is meer nodig dan het alleen constateren en de wens om er focus op te leggen. Misschien hebben we nog een beperkt voorstellingsvermogen van deze nieuwe rollen, waar de uitspraak van dr. Spock in het begin van deze paragraaf aan appelleert. Mogelijk zijn deze rollen ook voor weinigen weggelegd: iets voor de 'happy few'? Of is het dan toch zo dat we echte New generation controllers (generatie Z) nodig hebben om deze ambitie te realiseren?

Conclusie en aanbevelingen

'Controllers: Get on board of the VRC Enterprise'

Is het erg dat controllers zich vooral richten op een robuuste basis? Een van de conclusies die we uit de dialoog met de beroepsgroep trekken, is dat niet alle controllers zich hoeven te ontwikkelen naar de aandachtgebieden zoals wij hebben besproken. Niet iedere controller hoeft te kunnen functioneren als strategisch businesspartner. Daarmee zou de focus op de echte beheersingsrollen kunnen verslappen en dat moet niet gebeuren. Zonder een goede beheersing accepteert het management de controller niet als businesspartner. Het huis dient te allen tijde op orde te blijven. Om dat voor elkaar te krijgen heeft de registercontroller ook in de basisrollen een stevige uitdaging. De survey reikt op dat punt duidelijke verbeterpunten aan.

Tegelijkertijd is de conclusie dat beheersing weliswaar een kerntaak is, maar slechts een van de dimensies van de effectiviteit van organisaties en we de rol van de controller in een dynamische omgeving niet mogen vergeten.

De effectiviteit van de controlfunctie wordt ook in de toekomst bepaald door een evenwicht tussen de verschillende rollen. Zoals Conijn en Ten Rouwelaar (2012) constateren: 'Van de controller wordt tegenwoordig een meer proactieve houding en een businesssondersteunende rol verwacht. Niet alleen de controlfunctie verandert, maar ook de persoon van controller, die de controlfunctie moet (gaan) vervullen, verandert.'

Hiervoor is nog aanvullend onderzoek vereist; vooral de invulling van de centrale 'Responsive controller' dient te worden uitgewerkt, als tegenpool van de traditionele Financial controller. Het is 'Startrekkin' across the Universe of the Controller' op zoek naar 'het businessmodel van de controller van de next generation'.

Op weg naar de toekomst vatte Paul Zandstra het tijdens het Midzomer Event als volgt samen: 'Een krachtige controller kent zijn eigen zwaktes en organiseert deze als compenserende kracht om zich heen. Hij houdt vervolgens wel de eigen regie.'

Wij sluiten deze bijdrage over de zoektocht naar de controller in de toekomst af met de vergelijking met de reis van de 'Starship Enterprise' door de Galaxy. Niet alle controllers hoeven zich met 'warp speed' voort te bewegen, maar voor hen die een bijdrage willen leveren aan de ontwikkeling van het controllersberoep in de toekomst doen wij de oproep om nu aan te monstren: 'Get On Board of the VRC Enterprise!'

Literatuur

- ~ Conijn, F. en H. Ten Rouwelaar (2012), Hoe ziet de control-functie er in 2020 uit?, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, vol. 86, no. 6.
- ~ Lewin, K.Z. (1948) *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.), Harper & Row, New York.
- ~ Quinn, R.E. en J. Rohrbaugh (1983), A spatial model of Effectiveness Criteria: towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, vol. 29, no. 3, March.
- ~ Wouters, B. (2007), Bean counter transformeert tot business partner, *MCA*, oktober, no. 6, pp. 26-29.

Drs. Mario W.A. Cornel RC is als senior consultant werkzaam bij RGP (Resources Global Professionals) (mario.cornel@rgp.com).

Drs. Remko M. Renes RA is universitair docent en vakgroepvoorzitter corporate governance bij Nyenrode Business Universiteit (r.renes@nyenrode.nl).

Jacques Vervuurt RA RC is zelfstandig werkzaam bij In2Governance en lid van de VRC Commissie Events (jacques.vervuurt@in2governance.nl).