

Internationale ontwikkelingen: van Controller naar CFO

Henri van Horn

SAMENVATTING Vanuit het gezichtspunt van de controllersprofessie wordt de ontwikkeling van het beroep van controller geschetst. Hiertoe wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling in de naam van de controller, de ontwikkelingen in de instituties waarin de in het controllersvak werkenden zich hebben verenigd en aan de recent door deze professionele instituties ontwikkelde modellen voor de financiële functie en de daarvoor eindverantwoordelijke: de CFO. Deze worden getoetst aan de traditionele vaktechnische inhoud van de opleiding tot controller.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Dit artikel beschrijft op praktische wijze de ontwikkelingen in de naam van het beroep van controller, in de institutionele organisatie van de professie en het meer pluriform worden van de grenzen van het financiële model. Resultante van deze ontwikkelingen is dat de focus in de financiële organisatie verschuift van de controller naar de CFO.

1 Inleiding

Wanneer ik in deze speciale uitgave van het MAB de ontwikkelingen in Controlling en het Controllerschap wil beschouwen dan is het van toegevoegde waarde om de gedachten van de professie van controllers te inventariseren. De opzet van het artikel is om eerst de ontwikkeling in de naam van het beroep van controller te bespreken. Daarna zal ik schetsen hoe het beroep van controller nationaal en internationaal is georganiseerd in professionele instituties en welke samenwerkingsvormen daar zijn ontstaan. Vervolgens zal ik bespreken hoe een aantal vooraanstaande instituties de ontwikkelingen in de professie schetsen. Dit zal ik doen aan de hand van enige studies en een 'discussion paper' die hierover recentelijk zijn verschenen. In de laatste paragraaf van dit artikel zal ik niet alleen een samenvatting geven van de geschatte ontwikkelingen maar ook een conclusie trekken over waarheen de trend leidt.

Maar eerst zal ik een semantische kwestie oplossen.

2 Ontwikkelingen in de naam

De naam controller is een gangbaar begrip in Nederland en in Duits sprekende landen voor de functie die

verantwoordelijk is voor 'financial accounting' en 'management accounting en control' in een organisatie. In Angelsaksische landen is ook de benaming management accountant zeer gebruikelijk.

Dateert de naam controller al van het begin van de vorige eeuw, in de Verenigde Staten toen ook wel comptroller genoemd, in de laatste decennia zijn ook andere benamingen voor degene die belast is met het financieel management in een organisatie meer in zwang geraakt, zoals de financieel of finance manager. Tegelijkertijd werd de controller meer een deelbenaming: zoals bijvoorbeeld financial, business, of divisiecontroller. Wordt de eindverantwoordelijke voor het financieel management lid van het management of de directie van een organisatie, dan krijgt de functie de naam: financieel directeur of finance director.

De meest recente ontwikkeling is dat, ongeacht de grootte van de organisatie, de statutair verantwoordelijke voor de financiële functie zich laat betitelen als Chief Financial Officer (CFO).

De conclusie van deze paragraaf is de werkhypothese voor dit artikel dat de benamingen controller, financieel manager, financieel directeur en CFO synoniem zijn voor de eindverantwoordelijke voor de financiële functie in een organisatie. Deze unificatie van nomenclatuur wordt internationaal onderschreven door de International Federation of Accountants (IFAC) in haar PAIB Strategy and Work Plan for 2013-2016 (IFAC, 2012, p. 9).

3 Ontwikkelingen in het institutioneel kader

Publicaties over ontwikkelingen in het beroep van controller komen voornamelijk vanuit drie bronnen: universiteiten, commerciële organisaties (consultancy en accountancyfirma's) en de beroepsorganisaties. Omdat het doel van dit artikel is om een blik op de ontwikkeling van de controller vanuit de georganiseerde professie te geven, wordt hierna het institutioneel kader beschreven en de ontwikkelingen daarin.

In Nederland zijn de academisch gevormde controllers verenigd in de Vereniging van Registercontrollers (VRC). Daarnaast zijn veel registeraccountants, die lid zijn van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA), werkzaam in een niet-controlerende functie, maar in het financieel management, bijvoorbeeld als

controller. Voor deze categorie van accountants wordt internationaal de benaming gehanteerd van Professional Accountants in Business (PAIB). Op kennisniveau werken deze registeraccountants in Nederland samen met de VRC in het samenwerkingsverband NBA-VRC. Het samenwerkingsverband heeft tot doel ten behoeve van de leden een gezamenlijk kenniscentrum op het gebied van financieel management op te bouwen.

In Duitssprekende landen als Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland en een aantal Oost Europese landen bestaan zogenoemde Controllers Instituten die zich hebben verenigd in de International Group of Controlling (IGC) (Van Horn, 2013, p. 23). IGC geeft een certificaat af aan controllersopleidingen die voldoen aan door de IGC gestelde kwaliteitsstandaarden. Deze standaarden hebben betrekking op de inhoud van het programma, de onderwijsmethodologie en de docenten (IGC, 2014). De literatuur over de ontwikkeling van de professie van controller wordt gedomineerd door publicaties van de Angelsaksische beroepsorganisaties. Deze komen van voornamelijk twee bronnen. Enerzijds van management accountants die zijn verenigd in The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) UK, het Institute of Management Accountants (IMA) USA en de Society of Management Accountants of Canada (CMA Canada). Anderzijds komen de publicaties van gemengde accountantsorganisaties. Lid zijn zowel management accountants als controlerend accountants, zoals Accountants in Business. Voorbeelden van gemengde accountantsorganisaties zijn The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) en het American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).

Studies naar de ontwikkelingen in controlling worden ook verricht door het globale samenwerkingsverband van voornoemde instituten: de International Federation of Accountants (IFAC). Overigens staan de IGC-leden hier buiten.

Naast de al langer bestaande samenwerking in Nederland tussen NBA en VRC, aanvankelijk via het Controllers Instituut, en de Duitstalige samenwerking in de IGC, ontwikkelen zich de laatste jaren meer bilaterale professionele samenwerkingsverbanden. In 2011 gingen het Engelse CIMA en het Amerikaanse AICPA samenwerken op het gebied van financieel management, waarbij de leden van de gevormde joint venture Association of International Certified Professional Accountants de titel van Chartered Global Management Accountant (CGMA) mochten gaan voeren als additie. De joint venture heeft als missie (AICPA-CIMA, 2014): "The CGMA mission is to promote the science of management accounting on the global stage. The designation champions management accountants and the value they add to an organisation".

Als tegenhanger gingen het Amerikaanse IMA en de Engelse Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) in 2013 een samenwerking aan om te komen tot een gezamenlijk ontwikkelingspad voor de

CFO. Als doelstelling is geformuleerd (IMA-ACCA, 2014): "ACCA and IMA are working together to deliver a new strategy for the global profession centred on financial leadership and performance".

Samengevat is de gemene deler van de samenwerkingen om op wereldschaal de toegevoegde waarde van de professie voor organisaties neer te zetten en daar een gemeenschappelijke strategie voor te formuleren.

4 Ontwikkelingen in de financiële functie

In deze paragraaf zullen wij inventariseren welke eigenschappen van de financiële functie een aantal vooraanstaande beroepsorganisaties anno 2014 relevant vinden. Dit betreft de financiële modellen zoals beschreven in de studierapporten van IFAC, de joint venture van CIMA en AICPA, en ICAEW.

Hoewel op eigen wijze beschreven is in de drie rapporten een rode draad te trekken. Een financiële functie komt anno 2014 niet meer weg met de basale financiële en accounting disciplines. "Alignment" met de rest van de organisatie en zijn omgeving bepalen de toegevoegde waarde van de financiële functie voor de onderneming als geheel. Ontwikkeling van de persoonlijk eigenschappen, "skills", bepalen de effectiviteit van de traditionele rol van de financiële functie. Focus van de rapporten is op het mandaat van de eindverantwoordelijke voor het financieel management in een onderneming: de CFO. Niet langer is de controller object van studie.

4.1 International Federation of Accountants (IFAC).

Het Professional Accountants in Business Committee van IFAC heeft in november 2013 een Discussion Paper gepubliceerd: "The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership" (IFAC, 2013). Hierop kan commentaar worden geleverd tot 17 maart 2014.

Als de vijf leidende principes voor de rol en verwachtingen van de CFO worden genoemd:

- A. het zijn van een effectief organisatorisch leider en het hebben van een sleutelrol als lid van het senior management;
- B. het balanceren van de verantwoordelijkheden van het rentmeesterschap met het zijn van business partner;
- C. het acteren als een integrator en navigator voor de organisatie;
- D. het zijn van een effectief leider van de financiële afdeling;
- E. het inbrengen van professionele kwaliteiten in zijn rol en in de organisatie.

Om deze vijf principes te kunnen realiseren dient de CFO zich te kwalificeren als (IFAC, 2011, p. 17):

Creator of Value: voor de CFO betekent dit het ontwikkelen van een strategie voor de onderneming en het streven naar groei;

Enabler of Value: voor de CFO betekent dit het ondersteunen van de governance organen en het senior management bij de besluitvorming in de onderneming en het faciliteren van een goed begrip van de prestaties van de onderdelen van de onderneming;

Preserver of Value: voor de CFO betekent dit een prudent beheer van de activa van de onderneming, het mitigeren van de strategische risico's en het implementeren van een effectief systeem van interne beheersing;

Reporter of Value: voor de CFO betekent dit het zorgdragen voor relevante en bruikbare interne en externe rapportages over de onderneming;

De genoemde kwalificaties moeten worden geplaatst in een context van “**Performance**” en “**Conformance**”, waarbij het de taak van de CFO is om een juiste balans tussen deze twee dimensies te adresseren: de prestaties van de onderneming en de van belang zijnde regelgeving: “compliance”.

Met de voorgaande kwalificaties beoogt IFAC een model neer te zetten waarin de beginselen van de veranderende verwachtingen zijn opgenomen, en het domein en het mandaat van de CFO met de daaraan gerelateerde functies. Het model moet een referentie zijn voor de financieel professional, zijn beroepsorganisatie en de werkgevers.

4.2 Association of International Certified Professional Accountants

De recent gevormde joint venture van CIMA en AICPA heeft in 2012 een CGMA Report uitgebracht met een model voor “Finance Leadership Capabilities and Behaviours” (AICPA-CIMA, 2012).

Onder de overkoepelende eigenschap “Forward-looking strategic vision” wordt de volgende stratificatie van basiskwaliteiten van de financieel professional beschreven:

1.1 Integrity

1.2 Objectivity

1.3 Curiosity

1.4 Passion

Hierna worden een aantal meer specifieke kwaliteiten beschreven:

2.1 Leadership and talent management

De CFO is verantwoordelijk voor het opbouwen en in standhouden van een “high performing” financiële functie, die geloofwaardig en betrouwbaar is in de ogen van de organisatie waarvoor de CFO werkt; anders kan de CFO niet effectief zijn in zijn functie.

2.2 Information and insight for action

Het wordt voor organisaties een steeds grotere uitdaging om uit de toenemende beschikbaarheid van informatie over markten en klanten zinvolle conclusies te trekken voor een effectieve besluitvorming en planning.

2.3 Commercial and business acumen

Om effectief te zijn in de rol van “business partner” dient de CFO een goed begrip te hebben van wat het commerciële succes van de onderneming bepaalt en wat daar de eventuele risico's van zijn.

2.4 Communication and collaboration

De ingezette trend van de convergentie van de digitale, sociale en mobiele wereld in relatie tot de communicatie met klanten, personeel en zakenpartners stelt nieuwe eisen aan de CFO voor wat betreft zijn manier van communiceren en samenwerken teneinde relevant voor de organisatie te blijven.

2.5 Strategic initiatives and projects

In toenemende mate wordt van de CFO een initiërende rol verwacht bij het hernieuwen van de strategische agenda en het herijken van het business model van de onderneming. Tegelijkertijd dient hij de hieruit resulterende projecten financieel in goede banen te leiden, zoals mergers and acquisitions (M&A's) en initial public offerings (IPO's) en andere investeringsbeslissingen.

2.6 Local and global perspective

In de huidige globale context waarin ondernemingen werken dient de CFO een goed begrip te hebben van de verschillen in markten, cultuur, wetgeving, mogelijkheden en risico's die het opereren in een internationale wereld met zich brengen

Voornoemde kwaliteiten overkoepelen de kern van het financieel leiderschapsmodel, die is beschreven in paragraaf 3 van het CGMA Report.

3. Finance specialism, the Fundamentals.

Overheersend blijven de financiële en accountingdisciplines. De technische beheersing van de financiële basistechnieken verschaft de CFO zijn geloofwaardigheid en zijn perceptie van financiële integriteit zoals blijkt uit onderzoek van CIMA (AICPA-CIMA, 2012, p. 5). Of, anders gezegd: het legitimeert de functie van de CFO.

Het model wordt door CIMA en AICPA gebruikt om enerzijds te beschrijven wat in het management van organisaties van de financieel professional wordt gevraagd en anderzijds hoe de professie hier meer op detailniveau in voorziet.

4.3 The Institute of Chartered Accountants in England and Wales

De Finance & Management Faculty van The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) heeft in 2011 een rapport gepubliceerd: “The Finance Function: a Framework for Analysis” (ICAEW, 2011).

Uitgangspunt van het rapport is dat het hebben van een effectieve financiële functie voor organisaties van levensbelang is. Daartoe schetst het een basis om de voorname uitdagingen hierbij in ogenschouw te nemen

en verschaft het een instrument om de rol van de financiële functie te onderzoeken en te analyseren (ICAEW, 2011, p. 2). Of, in de termen van het rapport zelf:

- *profile finance functions in order to compare them;*
- *analyse finance functions from different perspectives;*
- *organise what we know about finance functions and make knowledge more accessible and usable;*
- *facilitate constructive discussions – discussions which can deepen our understanding of finance functions and provide the basis for further research.*”

Na uitvoerig literatuuronderzoek en consultatie van de praktijk is een “Framework of finance activities and the drivers which shape their implementation” ontwikkeld. Het model beschrijft hoe de soort en omvang van de activiteiten van de financiële functie worden bepaald.

Allereerst zijn dit de “Environmental Drivers”. Hierbij dient te worden gedacht aan factoren als de politiek, sociale context, de markt, locatie, informatietechnologie en de sector waarin de onderneming werkzaam is. Deze “Environmental Drivers” beïnvloeden of sturen de zogenoemde “Accounting Drivers”. Deze hebben betrekking op de wijze waarop financiële informatie wordt gepresenteerd, de management accounting- en controletechnieken die worden gebruikt, de van toepassing zijnde financiële regelgeving en de regelgeving vanuit de professie.

De derde categorie die de activiteiten van de financiële functie aansturen zijn de “Organisational Drivers”. Deze hebben betrekking op factoren als: eigendom van de onderneming, omvang, strategie, structuur van de organisatie, het personeel, de cultuur en de werkprocedures. Vervolgens beschrijft het rapport uitvoerig hoe op basis van genoemde “drivers” de aard en de inhoud van de financiële functie kunnen worden ingevuld. Gebaseerd op verricht onderzoek (ICAEW, 2011, p. 16) worden de navolgende “Finance Activities” ingevuld:

- Strategy and Risk
- Funding
- Management and Control
- Accounting
- Compliance
- Organisational Activities.

Het onderzoek van ICAEW en het resulterende ‘framework’ leveren een uitgebreide checklist op van een complex van activiteiten en de onderlinge samenhang van die activiteiten. Wat dit betreft is het een uitstekende checklist voor een zelfonderzoek door de eindverantwoordelijke voor het financieel management in een organisatie. Dit om zich periodiek de vragen te stellen: “Ben ik professioneel nog up to date?” en: “Ben ik nog met mijn financiële functie voldoende intern en extern aangelijknd?”

Aan het slot van het rapport wordt een interessante ob-

servatie gedaan wanneer het gaat over de publicaties over de financiële functie (ICAEW, p. 78). De academische (accounting) studies over dit onderwerp betreffen vooral: management accountants, management control en accountingpraktijken. De rol van de financiële functie als afdeling of de rol van de CFO in de organisatie is zelden object van academische studie. Daarentegen profileren zich op dit terrein vooral commerciële onderzoeken en publicaties.

5 Van buiten naar binnen, van Controller naar CFO

Het doel van deze bijdrage is om de recente ontwikkelingen in het beroep van controller en zijn professionele instituties te schetsen.

Uit de geïnventariseerde en hier beschreven literatuur van de beroepsorganisaties blijkt dat de focus van studie meer en meer komt te liggen op de beschrijving van de integrale financiële functie van een organisatie en zijn eindverantwoordelijke hiervoor: de CFO. De functiebenaming van controller verdwijnt naar de achtergrond. Deze trend is ook wel verklaarbaar uit de ontwikkelingen die vanuit de praktijk waarneembaar zijn. Uit een oogpunt van kostenbesparingen en de ‘drive’ van multinationale ondernemingen om ondersteunende afdelingen, zoals de financiële afdelingen te centraliseren in Shared Service Centers (SSC) (Van Horn, 2000), verdwijnen veel controllerfuncties op business- en divisieniveau. Volstaan wordt dan met businessanalisten op operationeel niveau: de controller als business partner, een vice-president finance op sectorniveau en met de CFO als financieel eindverantwoordelijke voor de organisatie als geheel. Financial accounting en de productie van managementinformatie vindt dan gecentraliseerd plaats in een SSC. Op de locatie waar het bedrijfsproces plaatsvindt, zijn dan de controllersafdelingen verdwenen.

In 1994 is de VRC gaan samenwerken met de Accountants in Business van het Nederlands Instituut van Registeraccountants op het terrein van het verwerven en verspreiden van kennis op het gebied van het financieel management ten behoeve van de aangesloten leden. Opvallend is dat een dergelijke samenwerking de laatste paar jaar ook in de Angelsaksische landen is ingezet enerzijds door AICPA en CIMA en anderzijds door IMA en ACCA. Kennelijk hebben deze naar verhouding zeer grote beroepsorganisaties gesignaleerd dat bedrijven hun financiële functie op wereldschaal organiseren en ingezien dat als gevolg van deze ontwikkeling ook de nationale beroepsorganisaties internationaal moeten gaan samenwerken op het gebied van het financieel management. Zoals wij hiervoor hebben gezien heeft dit geleid tot de gezamenlijke ontwikkeling van een globaal model voor de financiële functie en daarmee voor de hiervoor eindverantwoordelijke: de CFO. Dit om de ontwikkelingen in het bedrijfsleven te kunnen “matchen”. Naast vaktechnische argumenten

speelt hierbij mee dat ook de arbeidsmarkt voor “financials” inmiddels een internationaal speelveld is geworden. Internationale erkenning van een nationale kwalificatie als RC is daarmee relevant.

De ontwikkeling met betrekking tot met name de scope en de kwaliteiten van de financiële functie zijn opmerkelijk omdat de traditionele kern van accountingvakken geconditioneerd wordt door de effectiviteit van de persoonlijke eigenschappen van de financiële functie: de “skills” en het vermogen om externe informatie te vertalen in de mogelijke gevolgen voor de strategie en het businessmodel van de organisatie. Dit is mede de reden waarom de Vereniging van Registercontrollers een studie is gestart om tot een herijking van de opleiding te komen (VRC, 2013).

De postinitiële opleidingen tot Executive Master of Finance & Control (EMFC) aan zeven Nederlandse universiteiten, en welke bij succesvolle afsluiting recht geven op inschrijving als Registercontroller (RC), hanteren traditioneel vier hoofdvakken, zij het in verschillende benamingen:

- Management Accounting en Control;
- Financial Accounting en Reporting;
- Accounting Information Systems en Information Management;
- Corporate Finance en Treasury Management.

Daarnaast zijn er een aantal bijvakken, zoals: Strategie, Ondernemings- en Belastingrecht, Risk Management en Compliance, Ethiek en Gedragscode. De meeste opleidingen leggen nog een individueel accent in de vorm van een vak of workshop op het gebied van “skills”. Leggen wij naast dit traditionele model van de competenties van de controller de in de voorgaande paragraaf beschreven modellen, dan kunnen wij majeure conclusies trekken voor de ontwikkelingen in de benodigde kwaliteiten voor de professie.

In de kern van de functie blijken de zojuist beschreven disciplines nog steeds volledig relevant. Echter om deze disciplines instrumenteel en effectief te maken voor de organisatie zijn thans meer kwalitatieve eigenschappen nodig voor de financiële functie. Dit heeft betrekking op persoonlijke eigenschappen op het gebied van leider-

schap, interactie, communicatie, scherpzinnigheid, drive, gebalanceerd optreden, het kunnen plaatsen van de onderneming in zijn context en omgekeerd: hoe kan de omgeving de onderneming beïnvloeden en welke gevolgen moet dit hebben voor de strategie en het business model? Een en ander betekent dat modelmatig de traditionele kernvakken van de postinitiële opleiding zullen worden ingebed in meer persoonlijke kwalificaties om als ‘financial’ effectief te kunnen zijn in een organisatie. Deze additioneel vereiste eigenschappen moeten consequenties hebben voor het opleidingsprogramma.

Echter het voorgaande noopt nog tot een andere conclusie. De traditionele vakinhoud van de controller is tot stand gekomen vanuit een vaktechnische ontwikkeling en ontwikkelingen in de controllerspraktijk. In feite een vakontwikkeling van binnen naar buiten.

Met anno 2014 ontwikkelingen als: Corporate Social Responsibility, Integrated Reporting, Sustainable Business Models, Big Data en Social Analytics (AICPA-CIMA, 2013, p. 9) moet de controller/CFO zijn domein aanpassen aan wat de ‘business’ vereist. Dit om de continuïteit van de organisatie op de lange termijn zeker te stellen. Tegelijkertijd zal de controller vaststellen dat veel van zijn traditionele activiteiten zullen worden overgenomen door intelligente computerprogrammatuur die zelf verbanden legt in al dan niet financiële informatie. Derhalve het einde van de controller als ‘beancounter’. De focus van de in paragraaf vier beschreven modellen is er één van buiten naar binnen: hoe moet ik als organisatie levensvatbaar blijven in mijn omgeving, welke persoonlijke en organisatorische eigenschappen heb ik daarvoor nodig en vervolgens: hoe richt ik de financiële functie daarop in met welke kwaliteiten? En dit is de verantwoordelijkheid van de CFO. ■

Drs. H.A.L.M. van Horn RA RC is sedert 2012 voorzitter van de Vereniging van Registercontrollers en is lid van de redactie van MCA. Hij was twee termijnen vertegenwoordiger van het Koninklijk NIVRA in IFAC voor Accountants in Business en is werkzaam geweest bij Shell in negen functies in het financieel management. Voorts heeft hij drie commissariaten vervuld. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

Literatuur

- AICPA-CIMA- Association of International Certified Professional Accountants (2014), *Our Mission*, Geraadpleegd op www.cgma.org.
- Association of Chartered Certified Accountants – Institute of Management Accountants (2014), *About the ACCA and IMA Partnership*, Geraadpleegd op www.roleofcfo.com.
- Association of International Certified Professional Accountants (2013), *CGMA Report: From Insight to Impact: Unlocking opportunities in big data*, New York, NY, London, AICPA-CIMA.
- Association of International Certified Professional Accountants (2012), *CGMA Report: The Fast-Track to Leadership*, New York NY, London, AICPA.
- Horn, H.A.L.M. van (2013), De professie van controller: Local of global? *Management Control & Accounting*, 17(4), 23.
- Horn, H.A.L.M. van (2000), Voor en tegen de outsourcing van de financiële functie, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 74(5), 156-167.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2013), *The Role and Expectations of a CFO: A Global Debate on Preparing Accountants for Finance Leadership*, Geraadpleegd op www.ifac.org.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2012), *PAIB Strategy and Work Plan for 2013-2016*, New York, NY, Geraadpleegd op www.ifac.org.
- International Federation of Accountants (2011), *Competent and Versatile. How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success*, New York, NY, IFAC.
- International Group of Controlling (IGC) (2014), *IGC Quality Label*, Geraadpleegd op www.igc-controlling.org.
- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (2011), *The Finance Function: a Framework for Analysis*, London, ICAEW.
- Vereniging van Registercontrollers (2013), *Ubi Concordia, ibi Victoria. Een vergelijkend warenonderzoek inzake de EMFC-opleidingen*, Amsterdam, VRC.

COLOFON

MAB

Uitgegeven in opdracht van de Redactie van het Maandblad voor Accountancy en Bedrijfsconomie door Pubsolutions.

Redactie (*lid kernredactie)

Accountantscontrole
Prof. dr. R.J.M. Dassen *
Prof. dr. P.W.A. Eimers
Dr. P. Klijnsmit
Prof. dr. G.C.M. Majoor *
Dr. C.M. van Nieuw Amerongen

Externe Verslaggeving

Prof. dr. W.F.J. Buijink *
Prof. dr. R.L. ter Hoeven *
Prof. dr. A.J.A. Jorissen
Prof. dr. H.P.A.J. Langendijk
Prof. dr. E.M. Roelofsens
Prof. dr. R.G.A. Vergoossen *
Prof. dr. mr. F. van der Wel

Bestuurlijke Informatieverzorging

Dr. R. Deumes
Prof. dr. J.A. Emanuels
Prof. dr. W.F. de Koning
Prof. dr. O.C. van Leeuwen * (penn.mr.)
Dr. ing. A. Shahim
Prof. dr. Ph. Wallage * (voorzitter)

Management Accounting

Prof. dr. ir. M.H. Corbey
Prof. dr. T.L.C.M. Groot *
Prof. dr. J. v.d. Meer-Kooistra
Prof. dr. B. Verstegen
Prof. dr. E.G.J. Vosselman *

Financiering

Prof. dr. A.W.A. Boot *
Prof. dr. A.B. Dorsman
Prof. dr. P.J.W. Duffhues
Dr. J.H. von Eije
Prof. dr. A. de Jong
Prof. dr. ir. H.A. Rijken

Organisatie en Management

Prof. dr. G.M. Duysters
Prof. dr. P.G.W. Jansen
Prof. dr. A.-P. de Man
Prof. dr. J. Paauwe
Prof. dr. H.W. Volberda *

Overige vakgebieden

Prof. mr. A.F.M. Dorresteyn
Prof. dr. mr. G.W.J.M. Kampschoer
Prof. dr. P.S.H. Leeftang

Hoofredacteur

Dr. C.D. Knoops *
telefoon 010-4081324
telefax 010-4089171
e-mail: knoops@ese.eur.nl

Redactiesecretariaat

De Boer Management Support
Mevr. H.P. de Boer
Postbus 8075
9702 KB Groningen
telefoon 050-5274061
telefax 050-5274438
e-mail: deboer@dbms.nl

Auteursinstructie

Auteurs die overwegen een bijdrage in te zenden, wordt verzocht kennis te nemen van de aanwijzingen voor auteurs, te downloaden via www.mab-online.nl.

Het indienen van een conceptartikel wordt geacht in te houden:

- dat de auteur het volledige auteursrecht op het werk bezit;
 - dat het artikel niet eerder, in welke taal dan ook, is gepubliceerd;
 - dat met publicatie geen geheimhoudingsplicht wordt geschonden;
 - dat het - na publicatie - niet zonder toestemming van de redactie elders, al dan niet in vertaling, zal worden gepubliceerd.
- Boeken ter recensie en alle andere stukken voor de redactie zende men aan het redactiesecretariaat.

@ Auteursrecht voorbehouden

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de redactie, die daartoe door de auteur(s) met uitsluiting van ieder ander is gemachtigd. Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.

Vormgeving

COLORSCAN BV, Voorhout - www.colorscaan.nl

Advertenties

Pubsolutions
Fruitweg 70
3981 PA Bunnik
e-mail: cvd@pubsolutions.nl

Abonnementen

Wij verzoeken u alle correspondentie met betrekking tot de abonnementenadministratie, zoals adreswijzigingen enz., te versturen aan:

Pubsolutions
Fruitweg 70
3981 PA Bunnik
Claudia van Dijk
e-mail: cvd@pubsolutions.nl
telefoon 030-820 12 45

Men abonneert zich voor de gehele jaargang. Dat kan via www.mab-online.nl.

Versijnt 10x per jaar.

Jaarabonnement folio + digitaal € 100,00 incl. btw.

Jaarabonnement digitaal € 94,00 incl. btw.

De verzendtoeslag voor België bedraagt € 6,00, voor Europa € 33,60 en voor de rest van de wereld € 66,24. Studentenabonnement folio + digitaal € 45,00 incl. btw, mits men is ingeschreven bij een universiteit.

Studentenabonnement digitaal € 40,00 incl. btw.

Losse nummers € 15,00 incl. btw.

Een abonnement wordt aangegaan voor de duur van minimaal één jaar. Abonnementen worden na afloop van de abonnementsstermijn telkens stilzwijgend verlengd met een periode van twaalf maanden tenzij afnemer het abonnement tenminste 30 dagen vóór het einde van de lopende abonnementsstermijn schriftelijk heeft opgezegd.

ISSN 0924-6304

Nederlands
uitgeversverbond
mvw
media voor vak & wetenschap

