



Interview: **DE (V)RC OP WEG NAAR EEN MEER HERKENBARE POSITIE IN DE MAATSCHAPPIJ**

INTERVIEW MET ARJAN VAN DER NAT

Arjan van der Nat werkte jarenlang in het buitenland voor TNT. Tot 1 februari 2009 was hij Financieel Directeur bij Cendris Customer Contact. Momenteel is hij werkzaam als programmadirecteur op het hoofdkantoor van TNT. Sinds maart 2008 is hij tevens voorzitter van de Vereniging van Registercontrollers (VRC). In de huidige tijd ziet Van der Nat veel kansen voor de controllersfunctie en de VRC. 'Dit is bij uitstek een klimaat waarin je stelling kunt nemen en een meer herkenbare positie in de maatschappij kunt claimen. Als wij het niet doen, doen anderen het wel.'

‘Wij zouden toch strikter moeten zijn in de toepassing van onze toelatingseisen’

Wat zijn ontwikkelingen op het gebied van finance & control en hoe ziet u daarin de rol van de VRC?

‘Het is een zeer interessante tijd qua maatschappij, omgeving, turbulentie en financiële crisis, waarin veel van controllers wordt verwacht. Af en toe vraag ik me wel eens af waar al die Registercontrollers (RC’s) in de afgelopen maanden en jaren waren. Ze lijken niet te hebben gezorgd voor een betere bewaking of signalering van de onderliggende problemen, bijvoorbeeld bij banken en verzekeraars. Veel controllers hebben de gevaren die op de loer lagen misschien wel gezien, maar ze hebben niet aan de bel getrokken, of ze werden misschien niet geloofd. “The sky was the limit.” Hoe dan ook, het controllersvak evolueert. Ik vind dat de controller in het managementteam toegevoegde waarde dient te leveren, waarbij de basis de bestuurlijke informatieverzorging (BIV) is. Daarin wordt het aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker. Ik ben van mening dat de controller het geweten moet zijn, iemand die een eigen visie heeft en onafhankelijk is. Hij moet proactief deelnemen en worden erkend als iemand die weet waar hij voor staat en over praat. Hij dient voldoende overtuigingskracht te hebben om af en toe het gaspedaal in te drukken, maar ook om op de rem te staan. Dat is waar ik de rol en de kracht van de Registercontroller op hoofdlijnen zie. Ik denk dat wij als VRC ze met de ontwikkeling van hun vakinhoudelijke kennis en persoonlijke vaardigheden kunnen ondersteunen en meer kunnen betekenen door dat verder in te richten. Wij hebben met de VRC recent een aantal turbulente ontwikkelingen doorgemaakt, maar we zitten nu in een fase om de vereniging meer “schwung” en “body” te geven.’

Wat betekent leadership in finance voor u en hoe kan de VRC hierop inspelen?

‘In de afgelopen jaren is de invloed van de financiële functie (en daarmee van de CFO die hieraan leiding geeft) op het ondernemingsbeleid sterk toegenomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan risicomanagement als gevolg van SOx, maar ook aan de discussies rondom aandeelhouderswaarde of meer recentelijk de discussies rondom het managen van werkkapitaal. Uiteindelijk raken al deze onderwerpen ook op een of andere wijze de strategie van de onderneming. Dit betekent dat Finance een veel bredere kijk op zaken zal moeten hebben dan vroeger het geval was en dit vraagt specifieke eigenschappen van de CFO. Hij zal meer en effectief

leiderschap moeten tonen en zal daarmee een grotere stempel drukken op het ondernemingsbeleid. Hij moet een visie hebben en deze uitdragen, en hij moet weten waar de onderneming naar toe gaat. Ten slotte zal hij kritischer moeten zijn en adequaat op risico’s moeten reageren. Dit vraagt een adequate inrichting van de financiële functie waar de CFO verantwoordelijk voor is. Naast de traditionele taken zal volgens mij met name de aandacht van de CFO voor het risicomanagement verder toenemen waarbij dit uiteraard ondersteunend dient te zijn aan het realiseren van de ondernemingsstrategie. De stakeholders verlangen dit en wanneer succesvol zal de CFO ook veel meer de natuurlijke partner van de CEO worden dan voorheen het geval was. Uiteraard dient hij de fundamentele beginselen integriteit, objectiviteit, deskundigheid en zorgvuldigheid, geheimhouding en professioneel gedrag blijvend in acht te nemen. Als VRC kunnen we hierop inspelen door naast de vakinhoudelijke aspecten van de financiële functie ook nadrukkelijk aandacht te vragen voor aspecten die samenhangen met persoonlijke vaardigheden en effectiviteit. De fundamentele beginselen zijn vastgelegd in de VRC-gedragscode waaraan iedere RC zich dient te houden en die de VRC bewaakt en handhaaft.’

Hoe ziet u het spanningsveld tussen de CFO/FD enerzijds en de controllers anderzijds?

‘Dat spanningsveld is volgens mij minder geworden. Ik zie daarentegen meer een spanningsveld tussen mij als financieel directeur (FD) en de niet-controllers. Mijn collega’s in het managementteam, die vooral vooruit willen, hebben soms het gevoel dat je als controller of CFO (te) vaak op de rem staat. Achteraf wordt dan wel gezegd dat je gelijk had, maar op het moment suprême ontstaat wel eens frictie over het te voeren beleid en de te nemen beslissingen. Die frictie is er volgens mij minder binnen de controlfunctie zelf. Uiteindelijk hebben wij hetzelfde doel voor ogen, namelijk het management ondersteunen bij de besturing van de organisatie en de te nemen beslissingen. Wel kunnen controllers opereren vanuit verschillende expertises. Ik heb bijvoorbeeld een commerciële controller en een operationeel controller, die ieder

door hun eigen bril kijken naar de problematiek waar ze voor staan. Dat levert leuke en boeiende discussies op.'

Is binnen uw bedrijf de controlfunctie gesplitst?

'Ja, wij hebben de controlfunctie gesplitst in financial control en business control, zeg maar een splitsing tussen financial accounting en management accounting. Beide vallen onder mijn verantwoordelijkheid. De business-controlfunctie zit dus hiërarchisch niet in de operationele units, maar gewoon in de financiële kolom en wij volgen derhalve het zogenoemde Angelsaksische model. Uiteraard dienen ze wel aansluiting te hebben bij de operationele en commerciële functie. Daarnaast hebben wij zogenoemde klantenteams, waardoor wij tussen commercie, operatie en control een driehoeksoverleg hebben waarin alle problemen en uitdagingen samen komen. Dat is een heel krachtig instrument om ons uiteindelijke doel, het vergroten van de klantenwaarde voor onze klanten, te realiseren. Ten slotte is het vermeldenswaardig dat wij de afgelopen periode veel aandacht hebben besteed aan de inrichting van performance management met de introductie van een "business balanced scorecard" (BSC).'

Hoe ervaart u de kredietcrisis met uw persoonlijke achtergrond?

'Als je de kranten en vakbladen leest, wordt de Amerikaanse "hebzuchtcultuur" als een belangrijke oorzaak genoemd van de huidige situatie. Men had het gevoel dat alles kon. Ik heb zelf in Amerika gewoond en inderdaad "the sky was the limit". Ik sprak bijvoorbeeld mensen die hun hypotheek enorm hadden verhoogd om allerlei andere uitgaven te kunnen doen. Wij zijn dat vanuit onze calvinistische achtergrond niet zo gewend. Ik vroeg dan "hoe haal je het in je hoofd, dat moet toch een keer fout gaan?" Maar ze waren het daar niet mee eens, omdat ze veronderstelden dat de huizenprijzen zouden blijven stijgen en ze vervolgens de leningen gemakkelijk zouden kunnen terugbetalen. Maar wij weten nu hoe het is gegaan. Ik was deze zomer nog in New York en veel bekenden van mij zitten echt in zak en as. Toch ben ik ervan overtuigd dat er voldoende informatie was, alleen heeft men de informatie genegeerd, omdat men meer, meer en meer wilde. Financiële instellingen werden door hun aandeelhouders aangespoord om steeds hogere rendementen te genereren. In dat verband vind ik

CURRICULUM VITAE

Arjan van der Nat (1967) studeerde Bedrijfs-economie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en rondde in 1994 de opleiding tot Registercontroller af. Hij begon zijn carrière in 1990 bij PWC als management consultant en maakte in 1996 de overstap naar TNT. Van der Nat had verschillende financiële functies in onder meer Singapore en New York en was tot 1 februari 2009 werkzaam als Financieel Directeur bij Cendris Customer Contact. Momenteel is hij werkzaam als programmadirecteur op het hoofdkantoor van TNT en belast met de coördinatie van juridische/fiscale/treasury/accounting activiteiten gericht op een zo optimaal mogelijke financiële structuur voor TNT. Sinds februari 2007 is Van der Nat bestuurslid van de Vereniging van Registercontrollers (VRC). In maart 2008 werd hij benoemd tot voorzitter.

‘Dan zou het dus kunnen gebeuren dat RA en RC samen in hetzelfde huis komen te zitten’

het hele gebeuren rondom de verkoop en splitsing van ABN AMRO zeer interessant en ik hoop dat wij hier voor de toekomst lering uit trekken.’

Moet de Registercontroller en/of VRC deelnemen aan het maatschappelijk debat en zijn eigen functioneren kritisch onder de loep nemen?

‘Dit is bij uitstek een klimaat waarin je stelling kunt nemen om te proberen een meer herkenbare positie in de maatschappij te claimen. Als wij het niet doen, doen anderen het wel. De politiek is er bijvoorbeeld mee bezig en er is nu alle aandacht en ruimte voor. Je zou kunnen zeggen dat we de wind mee hebben maar dan moeten we wel actie ondernemen. Het is mijn overtuiging dat de RC een sleutelfunctionaris moet zijn binnen de organisatie en daartoe heeft hij een krachtig instrument tot zijn beschikking, namelijk de bestuurlijke informatieverzorging. Dat is ook waaraan hij waarde kan en moet toevoegen. Het zou daarbij wel passen als ook wij meer zelfkritisch zouden zijn.’

Hoe ziet u het onderscheid tussen de Registeraccountant en Registercontroller?

‘Er is een stereotype uitspraak waarin men zegt dat de accountant in de achteruitspiegel kijkt en de controller door de voorruit en zijspiegel. Persoonlijk denk ik dat het onderscheid zal vervagen. Zeker als je ook kijkt naar de plannen die het NIVRA kenbaar heeft gemaakt. Vanuit de opleiding gezien is het overigens wel zo dat de EMFC-opleiding veel meer een zogenaemde post experience-opleiding is dan de huidige RA-opleiding; om aan de EMFC-opleiding te worden toegelaten dien je in beginsel minimaal te beschikken over twee jaar relevante werkervaring. Daarnaast is de EMFC-opleiding veel breder dan de traditionele RA-opleiding en wordt meer gewerkt met praktijk casuïstiek. Als ik voor mijn bedrijf een controller zoek, is het voor mij a priori niet het belangrijkste of die man of vrouw een RA-titel of RC-dienstmerk heeft. Uiteraard heb ik voor een financial controller wel een lichte voorkeur voor iemand met een RA-achtergrond en voor een business controller voor iemand met een RC-achtergrond. Wat ik echter eveneens belangrijk vind, zijn de persoonlijke vaardigheden die iemand meebrengt, hoe iemand in het leven staat, waar hij naartoe wil en welke businesservaring hij heeft opgedaan. Overigens weet je bij een RC wel dat je dan iemand in huis hebt die uitstekend is opgeleid, het vak en zijn persoonlijke vaardigheden bijhoudt door

permanente educatie (PE) en zich houdt aan de gedragscode voor Registercontrollers. Uiteindelijk zal volgens mij de typologie van RC of RA minder zwaar wegen naarmate je verder in je carrière komt. Naast vakinhoudelijke kennis gaat het om persoonlijke vaardigheden/effectiviteit, ofwel je signatuur en businesservaring. Dat zijn eigenlijk de drie pijlers die maken of iemand een meer dan goede RC of CFO wordt en daarmee een leader in finance.’

Uw keuze hangt dus met name af van persoonlijke vaardigheden en businesservaring? Is dat niet een opmerkelijke uitspraak voor de voorzitter van de VRC?

‘Uiteraard zou ik het mooi vinden als op termijn de meerderheid van de CFO’s in Nederland een RC-achtergrond heeft, maar dat is volgens mij een utopie. De keuze voor een CFO wordt uiteindelijk veel meer bepaald door ervaring, persoonlijke effectiviteit en hoe de kandidaat in het leven staat dan of iemand een EMFC-opleiding heeft gedaan. Kijkend naar de drie pijlers zijnde vakinhoudelijke kennis, persoonlijke vaardigheden en businesservaring, ben ik van mening dat de VRC zich de afgelopen tijd met name heeft beziggehouden met vakinhoudelijke ontwikkeling en daarin een aantal goede dingen heeft neergezet, zoals het vormgeven van permanente educatie. Ook zijn wij nu volop bezig met de inbedding van een gemoderniseerde gedragscode die in december 2008 door onze leden is aangenomen. Ik denk dat wij nog te weinig gedaan hebben aan de persoonlijke vaardigheden. Daar zouden wij als VRC meer in kunnen betekenen. Wij proberen ons als VRC dus niet alleen op de opleidingskant te focussen, maar het palet wat breder te trekken. Businesservaring moet je gewoon krijgen door werkervaring op te doen in de bedrijfstak of branche waarin je werkzaam bent. Daar kunnen wij als vereniging minder in betekenen. Als ik met andere CFO’s en headhunters praat, komt vaak naar voren dat de opleiding belangrijk is, maar dat daarmee lang niet alles is gezegd. Het gaat om het totaalplaatje. Ik zie de VRC als een herkenbare intermediair tussen wat de markt vraagt aan professionals en wat de opleidingen leveren waarbij wij streven naar een situatie dat de maatschappij het RC-dienstmerk steeds meer op waarde weet te schatten.’

‘Het zou wel passen als ook wij meer zelfkritisch zouden zijn’

Voor wie is de VRC bedoeld en houdt u de deur dicht voor bepaalde groepen?

‘Op dit moment is onze visie om voor de komende jaren de vereniging toegankelijk te houden voor RC’s. Dat zijn dus de mensen die een door de VRC erkende EMFC-opleiding hebben gevolgd en zich bij succesvolle afronding willen inschrijven in ons register. Vervolgens is het uiteraard belangrijk dat leden zich committeren aan het volgen van permanente educatie en zich houden aan de gedragscode. Het streven van de vereniging is verder om ze in hun carrière, en dan meer specifiek in de eerste fase, bepaalde “tools” aan te reiken die kunnen helpen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Deze moeten ertoe bijdragen dat de RC’s groeien in hun carrière waarbij een aantal het uiteindelijk tot CFO zal brengen. Deze CFO’s zijn dan onze vaandel-dragers die het aan de volgende generatie moeten doorgeven, en zo houd je een boeiende en bloeiende vereniging in stand.

Onze deur staat op het moment alleen helemaal open voor mensen die aan één van de negen erkende EMFC-opleidingen zijn geslaagd. Dat is wel een punt van aandacht, want er zijn ook andere (bijvoorbeeld MBA-)opleidingen die deels hetzelfde doen. Wellicht dat wij enerzijds de toelatingseisen tot de EMFC-opleidingen zouden moeten evalueren waardoor ook andere groepen mensen deze opleiding kunnen volgen. Anderzijds zouden we moeten kijken of afgestudeerden van andere (bijvoorbeeld MBA-)opleidingen ook zouden kunnen voldoen aan de criteria om het RC-dienstmerk te mogen voeren waardoor het aantal leden van de vereniging kan groeien en we een bredere financiële doelgroep kunnen bedienen.’

Het NIVRA heeft vergaande gedachten over de opleiding van financiële functionarissen. Hoe kijkt de VRC daar tegenaan en wat voor invloed heeft dat op de controllersopleiding?

‘Dat is een interessante vraag. Het NIVRA is enorm in beweging en er spelen veel dingen, zoals de governancediscussie en de aangekondigde fusie met de NOVAA. Er is dus veel beweging in die beroepsgroep. Ik zie dat de niet-controlerende accountants, de accountants in business, veel raakvlakken hebben met ons en dat sommigen dit als een bedreiging voor de (V)RC zien. Daar moeten wij ons echter niet achter verschuilen, want samen sterk is vaak beter dan samen vechtend over straat gaan. In andere verbanden heb ik wel eens gezegd dat door

de genoemde NIVRA-ontwikkelingen er ook kansen kunnen liggen voor de EMFC-opleidingen. De markt in Nederland is volgens mij niet zo groot dat je én EMFC-opleidingen kunt hebben én een curriculum dat het NIVRA wellicht gaat vragen aan de toekomstige accountants in business. Volgens mij kan je synergie creëren door te combineren. Door wat aanpassingen te doen in het curriculum van de EMFC zou je misschien wel beide doelgroepen kunnen bedienen. Daarnaast is het ook nog afwachten hoe de discussie rondom de RA-titel gaat uitpakken. Als bijvoorbeeld besloten mocht worden dat de RA-titel in de toekomst alleen nog maar is voorbehouden aan de controlerende accountants, moet er logischerwijs ook iets geregeld worden voor de niet-controlerende accountants. Daar liggen kansen en het zou zomaar kunnen dat deze laatste groep en de controllers uiteindelijk migreren tot één beroepsgroep. Dan zou het dus kunnen gebeuren dat RA en RC samen in hetzelfde huis komen te zitten. Ik heb begrepen dat destijds de visie van prof.dr. L. Traas was om de door hem bedachte opleiding onder de vleugels van het NIVRA in de markt te zetten, maar dat het NIVRA er op dat moment geen heil in zag en men er toen voor heeft gekozen het RC-dienstmerk te introduceren en de VRC op te richten. Ik denk dat zijn visie over tien jaar wel eens werkelijkheid zou kunnen worden. Ik sta daar zelf overigens niet onverdeeld negatief tegenover. Uiteindelijk gaat het om de beroepsgroep die je dient. Qua opleiding zou je dan kunnen kiezen voor een structuur waarbij de basisopleiding gelijk is voor zowel de controller als accountant in spe (met als kernvakken BIV en externe verslaggeving). Vervolgens zou je dan moeten kunnen kiezen richting controlerend accountant (met als kernvak controleleer) dan wel richting Registercontroller (met als kernvakken management accounting & control, beslissingscalculaties en strategie).’

Het Angelsaksische model laat in principe iedere masterstudent toe tot de EMFC- of RA-opleiding, ongeacht de richting van de vooropleiding. Wat vindt u daarvan?

‘Ik ben daar in principe geen tegenstander van. Als je op academisch niveau kunt acteren en je bent in staat om de geconstateerde deficiënties adequaat weg te werken, ben je wat mij betreft van harte welkom om de betreffende post-masteropleiding te gaan doen. Ik vind het veel belangrijker dat iemand voldoende “levens- en relevante werkervaring” heeft. Stel, iemand besluit om de EMFC-opleiding

te gaan volgen zonder dat hij/zij enige werkervaring heeft op het financiële vlak. Dat zou ik heel discutabel vinden. Uit de laatste evaluatie van onze jaarlijkse tweewekelijkse opleiding (het FEP), die wij in Controllers Instituutverband voor RC's en RA's organiseren, bleek dat wij toch strikter zouden moeten zijn in de toepassing van onze toelatings-eisen. Het bleek dat er een te groot niveauverschil was dat werd veroorzaakt door een onbalans in het aantal jaren werkervaring in het vak.'

Een punt van kritiek dat wel eens wordt geuit, is dat de VRC te weinig contact heeft met de leden, andere verenigingen en opleidingen. Hoe zit dat precies?

'Of de VRC te weinig in contact staat met de leden weet ik niet. Wel is het zo dat bijvoorbeeld onze ledenvergaderingen door weinig leden worden bezocht en wij zijn op zoek naar manieren om de betrokkenheid van onze leden te vergroten. Met de opleidingen proberen wij ten minste twee keer per jaar via het zogenoemde landelijk overleg in gesprek te gaan, maar ik ben het met je eens dat het veel frequenter zou kunnen. Misschien moeten wij daar een andere vorm voor vinden. Daarnaast is recent de Quality Assurance Committee (QAC) van start gegaan. Deze commissie moet borgen dat de kwaliteit van de opleidingen op peil blijft en kan wellicht ook een bijdrage leveren aan het borgen van de kwaliteit van permanente educatie. Op het laatste vlak zie ik een enorme toename in aanbod, zo ontvang ik brochures waarin wordt aangegeven dat het volgen van de betreffende opleiding/cursus bijvoorbeeld twintig PE-punten kan opleveren, terwijl ik twijfel of er daadwerkelijk twintig kwalitatieve studie-uren worden aangeboden. De introductie van een PE-keurmerk zou kunnen helpen.

Een van onze speerpunten voor de komende jaren is het versterken van de banden met de alumni-verenigingen en de opleidingen. Wij onderhouden wel direct contact met de alumniverenigingen en universiteiten maar dit kan wat mij betreft op een meer gestructureerde en proactieve wijze plaatsvinden. De universiteit leidt overigens op tot de Executive Master of Finance & Control (EMFC) en niet meer specifiek voor het RC-dienstmerk. Het RC-dienstmerk mag je voeren als je bent toegelaten tot de VRC en vervalt weer als je je laat uitschrijven. De EMFC-titel kan daarentegen niet meer worden afgenomen. Het onderscheid tussen het gebruik van de EMFC-titel en het RC-dienstmerk zal hierdoor misschien wel wat groter worden in de

toekomst. Het gebruiken van het RC-dienstmerk betekent dat je ook na je EMFC-opleiding tijd en aandacht hebt besteed aan het op niveau houden van je kennis (permanente educatie) en persoonlijke ontwikkeling. De stap van EMFC naar RC is dus gericht op het zichtbaar maken van het verschil tussen een momentopname (het behalen van een titel) naar een langetermijnborging van kwaliteit. In de (financiële) waarde van het RC-dienstmerk zal dit in de komende jaren ook tot uitdrukking komen en daarin zal de VRC een belangrijke rol vervullen voor haar leden. Hiermee borgt de VRC dat afgestudeerden zich blijven inschrijven in het register van de vereniging.'

Hoe gaat de VRC om met het onderscheid tussen mensen die gewoon een cursus willen volgen en geen behoefte hebben aan permanente educatie en mensen die specifiek een EMFC-opleiding willen volgen?

'In de loop van 2009 krijgen wij een interessante discussie wanneer wij permanente educatie gaan evalueren. De vraag is of RC's permanente educatie en daarmee persoonlijke ontwikkeling belangrijk vinden. Ik denk dat de meerderheid deze vraag positief zal beantwoorden. Maar doet iemand daar vervolgens ook echt iets mee? Ik vind het teleurstellend als ik vaststel dat er toch wel een relatief grote groep is die (nog) niet heeft voldaan aan de verplichtingen van permanente educatie, namelijk het halen van veertig studiepunten per jaar waarvan twintig kunnen worden behaald door zelfstudie of "on the job" ervaring. Als je vindt dat het RC-dienstmerk een bepaalde waarde heeft en dat de maatschappij dat dan ook op waarde dient te schatten, moet je daarvoor staan. De waarde van het RC-dienstmerk wordt onder meer bepaald doordat je weet dat een RC een EMFC-opleiding heeft gevolgd, zijn kennis bijhoudt en zich aan de gedragscode houdt. Als een RC er dan voor kiest zich niet verder te ontwikkelen, moet je als VRC daar consequenties aan durven verbinden (waarbij de uiterste consequentie het schrappen van RC-leden uit het register is), anders maak je jezelf ongeloofwaardig.'

Tekst: Dirk Zwagerman

Noot

Per abuis is een niet volledig artikel in de VRC Lustrumbundel Van trendvolger naar trendsetter terechtgekomen. Vandaar dat het artikel voor de volledigheid in dit nummer is gepubliceerd.