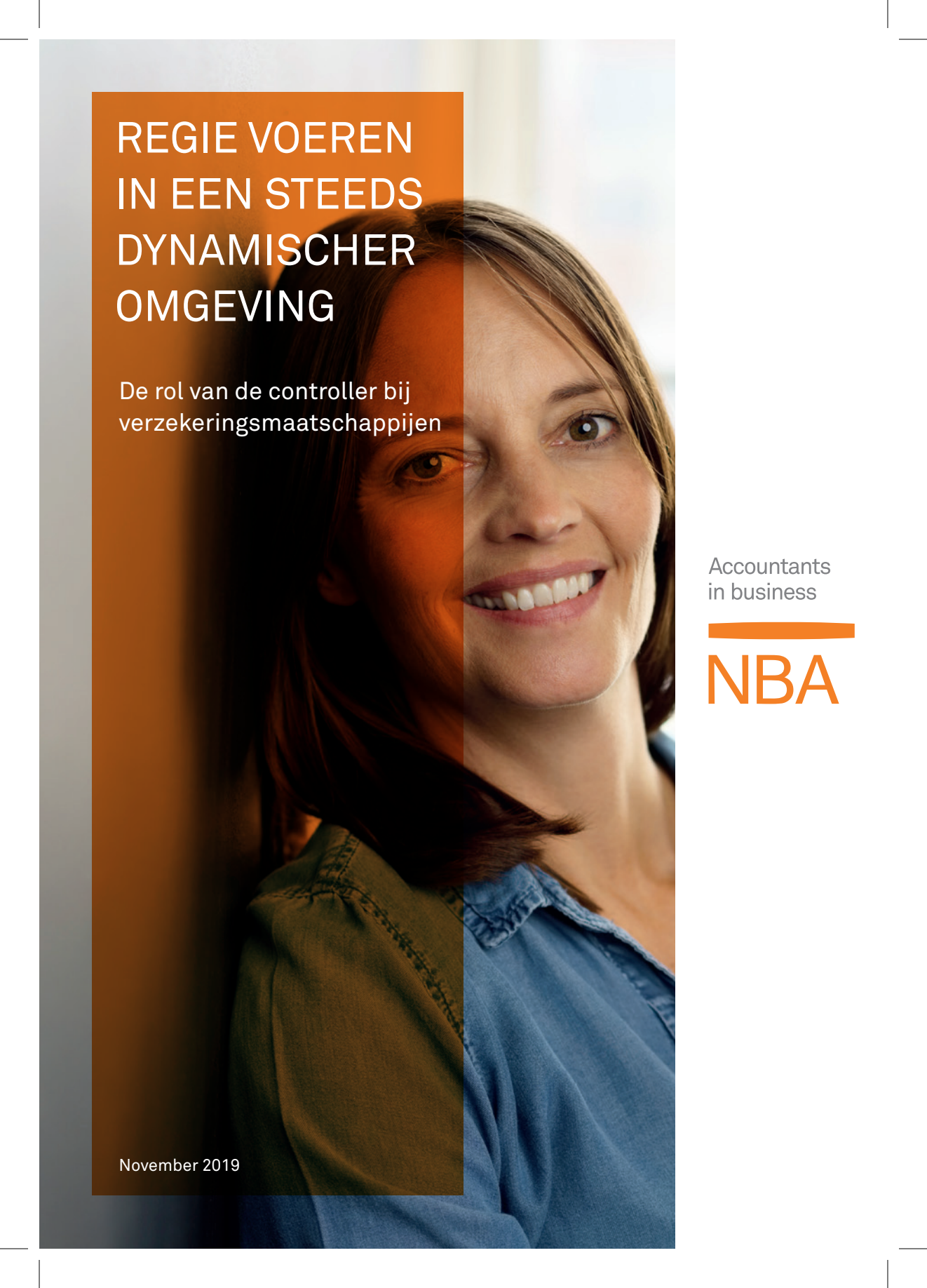




REGIE VOEREN IN EEN STEEDS DYNAMISCHER OMGEVING

De rol van de controller bij
verzekeringsmaatschappijen

November 2019

Accountants
in business

NBA

© 2019 Koninklijke NBA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij door middel van druk, fotokopieën, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de NBA.

Accountants
in business

The NBA logo consists of a thick orange horizontal bar above the letters 'NBA' in a bold, orange, sans-serif font.

De **ledengroep Accountants in business** (AIB) van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) omvat meer dan 9.600 financieel professionals (RA/AA), voor het merendeel werkzaam als controller, financieel manager of cfo. De ledengroep heeft als missie **'We helpen je als financial met je professionele leven'**.

Wij geven hieraan invulling door het bevorderen van kennisuitwisseling en beroepsontwikkeling via publicaties, onderzoeken in samenwerking met universiteiten en door het organiseren van ledenbijeenkomsten.

COLOFON

Dit positiedocument is opgesteld door de AIB-Branchegroep Verzekeringsmaatschappijen. Doel van de branchegroep is het bevorderen van kennisdelen en het debat tussen financials werkzaam in financiële functies bij verzekeringsmaatschappijen. Dit doen wij door het organiseren van seminars en rondetafelbijeenkomsten over vaktechnische onderwerpen en door het publiceren van artikelen in vakbladen en het uitbrengen van positiedocumenten.

De Branchegroep Verzekeringsmaatschappijen bestaat uit de volgende leden: Fahima Aachboun MSc RC; dr. Peter Baardse RA; Bea van Bommel; drs. Dirk-Jan van den Berg RC; drs. Pieter Dekker RC; drs. Anton Eijsermans; Johan Halverhout RA; drs. Ben Hellendoorn RC; Boukje Jansen; drs. Niels Lieverse RC; Maurice van Sassen RA (voorzitter); drs. Mechteld Sanders RA; Dennis Scheeland RC; Eric Schellekens RA MBA; drs. Rob Schouten RA RE RO; Frank Veldman RA.

Bijzondere dank gaat uit naar de auteurs van deze publicatie: Fahima Aachboun; Dirk-Jan van den Berg; Pieter Dekker; Maurice van Sassen en Rob Schouten.

De NBA heeft zich ten doel gesteld om voor een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te zorgen. Niettemin is de NBA niet aansprakelijk voor onjuistheden die onverhoopt in deze uitgave voorkomen.

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	6
2.	TERUGBLIK: WAT IS ER GEBEURD?	7
3.	WAAR STAAT DE CONTROLLER NU?	9
4.	WAT KOMT ER OP DE CONTROLLER AF?	11
.	TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN	11
	INHOUDELIJKE ONTWIKKELINGEN	11
	TOEKOMSTIGE FINANCIËLE FUNCTIE	12
5.	HOE GAAT DE CONTROLLER ZIJN ROL IN DE TOEKOMST INVULLEN? HET PROFIEL VAN DE TOEKOMSTIGE CONTROLLER	14
	PROFIELSCHETS FINANCIAL CONTROLLER	16
	PROFIELSCHETS BUSINESS CONTROLLER	16
6.	TOT SLOT	17

1. INLEIDING

In 2012 heeft de Branchegroep Verzekeringsmaatschappijen (BGVM) van de NBA een position paper uitgebracht over de rol van de controller in het Solvency II-tijdperk. Hierin stelde de branchegroep dat er voor de controller mooie uitdagingen liggen. Boodschap was toen de samenwerking met andere disciplines op te zoeken om het veranderingsproces tot een goed einde te brengen. De controller moet de regierol pakken, wat vraagt om goede managementvaardigheden, juiste kennis en toereikende ervaring, zo was de conclusie.

De BGVM brengt opnieuw een positiedocument uit en stelt zich daarbij de vraag wat er terechtgekomen is van deze aan de controller toebedeelde rol. Vragen waarop in dit nieuwe positiedocument getracht wordt antwoorden te geven, zijn:

- **Terugblik:**
 - Is de controller de regisseur geworden van het veranderingsproces en heeft hij de verschillende disciplines samengebracht en aangestuurd?
 - Heeft de controller het overzicht gehouden en kon hij tijdig de juiste maatregelen nemen om Solvency II te implementeren?
- **Vooruitkijkend:**
 - Waar staan we nu en wat is de visie van de controller op de nieuwe uitdagingen zoals de voortschrijdende digitalisering en (de implementatie van) IFRS 17?

Dit nieuwe positiedocument schetst een beeld van een controller die een nieuw tijdperk ingaat. Dit beeld wordt gecreëerd vanuit een terugblik en reflectie op wat er gebeurd is, waar we nu staan, wat er op ons af komt, welke positie de controller gaat innemen, met welke randvoorwaarden de controller te maken krijgt en hoe de controller denkt zijn positie te gaan invullen. Het document is opgesteld vanuit een 'overwegend' gemeenschappelijk beeld. Dat betekent niet dat inrichting, uitvoering en invulling van de control-functie bij alle verzekeringsmaatschappijen identiek is.

2. TERUGBLIK: WAT IS ER GEBEURD?

Solvency II is inmiddels geïmplementeerd. Diverse rapportages worden opgesteld waarbij de vraag opkomt of er niet teveel gerapporteerd wordt en of er ook niet teveel overlap zit in het gerapporteerde. Na zo'n zwaar Solvency II-implementatietraject ligt het voor de hand de vraag te stellen of de informatievoorziening niet wat effectiever en efficiënter ingericht kan - of had kunnen - worden. Immers de Solvency II project- en operationele kosten (onder andere kosten van advies, toezicht en controle) zijn hoog gebleken. De evaluatie van de wetgeving rond Solvency II is gaande en het is voor de controller belangrijk zijn stem te laten horen en knel- en verbeterpunten aan te dragen. Aandacht wordt vooral gevraagd voor proportionaliteit om kleine(re) verzekeraars niet onnodig te belasten met (te) zware (rapportage)verplichtingen.

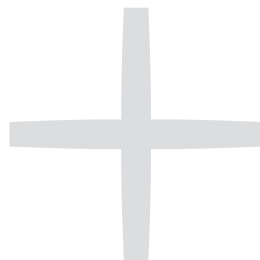
In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat de controller in de Solvency II periode regie heeft gevoerd, maar dat inhoudelijk een groot beroep gedaan is op de specialisten zoals de actuaris, de risk manager en de modelontwikkelaar. Deze zijn belangrijker geworden mede omdat de complexiteit van de Solvency II-regelgeving vroeg om een modelmatige aanpak, waarbij risico's en (beheers)maatregelen in het model gebracht moesten worden. De 'control-functie' is hiermee breder geworden en bestaat uit het verbinden van elkaar aanvullende disciplines om synergiën te realiseren en van daaruit te komen met stuur- en verantwoordingsinformatie.

Eén van de aanbevelingen uit het vorige positiedocument is dat de controller zijn gewijzigde rol zou moeten oppakken en regie zou moeten voeren om uitdagingen die er liggen, aan te gaan. Onderdeel hiervan is het voeren van het debat met risk managers, actuarissen, compliance officers en interne en externe accountants. De BGVM heeft mede richting gegeven aan het debat door het organiseren van seminars en rondetafelbijeenkomsten rondom de relevante thema's. Hierbij is sprake van een vertegenwoordiging van diverse disciplines door samen te werken met het Actuarieel Genootschap (AG) en het Verbond van Verzekeraars. Het debat richt zich nu vooral op datakwaliteit en de hierbij relevante inrichting van de sleutelfuncties: risk management, compliance, actuariaat en internal audit.

Algemene observatie is dat de controller zijn rol voortvarend heeft opgepakt en inhoud heeft gegeven. Geen gemakkelijke rol omdat de ingewikkelde Solvency II-regelgeving veel overtuigingskracht en stuurmanskunst vereist. Niet alleen naar interne belanghebbenden maar juist ook naar externe stakeholders zoals bijvoorbeeld de toezichthouder, externe accountant en analisten. In het voortraject heeft veel contact met de toezichthouder plaatsgevonden. Diverse pilots zijn uitgevoerd waarbij de Solvency II-verzekeraars hebben

gewerkt aan een geslaagde implementatie, waarbij (rapportage)processen daadwerkelijk zijn vernieuwd en verbeterd. DNB en de externe accountant hebben hier een constructieve en actieve feedback rol in gehad.

Conclusie is dat de controller de verwachtingen heeft waargemaakt door een verbindende rol tussen alle disciplines en stakeholders te vervullen. De controller heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de implementatie van Solvency II. Kanttekening is wel dat vooral bij grote verzekeraars de 'control-functie' zo divers is geworden dat de regielijntjes, pas op een heel hoog niveau in de organisatie samen komen.



3. WAAR STAAT DE CONTROLLER NU?

Door toenemende complexiteit in de bedrijfsvoering van verzekeringsmaatschappijen, als gevolg van externe ontwikkelingen, wordt de druk op de planning- en controlcyclus groter. Hierdoor wordt het volledig 'in control zijn' een steeds complexere opgave. Stakeholders zoals toezichthouders verleggen hun focus van de jaarrekening naar de beheersing van de bedrijfsvoering, het bewaken van de Solvency II-positie, het implementeren van IFRS17 en stellen kritische vragen over de risico's die de verzekeraar loopt en hoe deze risico's worden beheerst. Daarnaast vraagt (senior) management om betrouwbare informatie als basis voor het vormgeven van beleid en het rapporteren over de uitvoering daarvan. Deze informatie kent een identieke bron, maar kent onder IFRS en Solvency II afwijkende definities. Voor controllers ligt hier een uitdaging. Immers, beleidsvoorbereiding en verantwoording zijn onderdelen van de planning- en controlcyclus.

Zoals aangegeven is de controller in een sterk dynamische omgeving terechtgekomen. Binnen de tamelijk verzadigde verzekeringsmarkt is sprake van een stevige concurrentie met druk op het rendement als gevolg. Veel verzekeraars kampen met de vraag hoe balans te houden tussen de beperkte groei in de premies en de relatief hoge kosten van de bedrijfsprocessen. Daarnaast zullen de nieuwe verslaggevingsregels (IFRS 17), naast de bestaande toezichtregels (Solvency II), belangrijke consequenties hebben voor alle stakeholders. Technologische ontwikkelingen in de vorm van onder meer Fintech, blockchain, robotisering, Artificial Intelligence (AI) en big data gaan razendsnel en raken het domein van de controller.

Een veranderende en complexere omgeving vraagt ook om veranderingen in de bedrijfsvoering van de verzekeraar. Verzekeraars moeten om het hoofd boven water te houden op hun kosten letten. Digitalisering zou tot kostenverlaging moeten leiden. Veel verzekeraars zitten echter met het vraagstuk van het spinnenweb aan bestaande IT-systemen (legacy). Consolidatie en het bereiken van schaalvoordelen zijn belangrijke factoren in de markt geworden omdat sterke kostenstijgingen, mede als gevolg van de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen, zich voordoen en de besparingen teniet doen.

'Kleine levensverzekeraar gedoemd te verdwijnen'. Het aantal kleine levensverzekeraars zal de komende jaren drastisch afnemen. Doordat er nauwelijks nieuwe levensverzekeringen worden verkocht, de rente laag is en tegelijkertijd de regeldruk hoog, moet zeker de helft van hen aansluiting zoeken bij een grotere verzekeraar of zichzelf verkopen aan een derde. (Financieel Dagblad, 13 december 2018, ontleend aan KPMG, 2018)

Centraal staat de vraag hoe de controller kan inspelen op die veranderingen om voldoende inzicht en overzicht te krijgen of te behouden? Dit vraagt in toenemende mate om adequate interne beheersing en betrouwbare informatievoorziening. Het gaat om de gehele planning- en controlcyclus van strategiebepaling, formuleren doelstellingen, opzetten van beleid en inrichten, beheersen van processen en hierover rapporteren. Hierbij valt op dat de cyclus steeds korter wordt en dat er behoefte is aan wendbaarheid en flexibiliteit (het agile werken). Koppeling van risico's aan de te realiseren doelstellingen is daarbij essentieel. Hierbij is het voldoen aan wet- en regelgeving een belangrijke randvoorwaarde die het speelveld bepaalt om te kunnen ondernemen. De controller helpt het management met het in kaart brengen van dit speelveld.

De visie op de toekomstige rol van de controller is dat hij als business partner van het (top)management in staat is om de strategie en doelstellingen van de veranderende en complexer wordende organisatie van de verzekeraar te helpen 'vertalen' naar concrete business-acties. Deze vervolgens te monitoren en zorg te dragen voor adequate interne beheers- en rapportageprocessen zodat periodiek financiële en niet-financiële uitkomsten gerapporteerd kunnen worden aan het (top)management. Hierbij wordt de controller geacht voldoende kennis, inzicht en overzicht te hebben om deze veranderende en complexer wordende business te doorgronden, regie te voeren en te beheersen.

4. WAT KOMT ER OP DE CONTROLLER AF?

In het verleden waren de financiële afdelingen binnen een verzekeraar veelal functioneel georganiseerd, dat betekent dat risk management, actuariaat, databeheer, rapportage & control en de financiële administratie aparte afdelingen waren die wel onderling overleg hadden maar toch de nadruk legden op hun eigen verantwoordelijkheden in de keten, zonder de afhankelijkheden met andere afdelingen te doorgronden.

Door zowel technische als inhoudelijke ontwikkelingen zal de inrichting van de control-functie veranderen, waarbij de scope van de controller breder zal worden dan alleen het financiële speelveld.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat er 'administratieve' banen verdwijnen. Vooral door ontwikkelingen op het gebied van AI, robotics, data analytics of blockchain. Dit biedt kansen voor de controller, maar vraagt wel om andere competenties en vaardigheden. Alleen betrouwbaarheid, integriteit en analysevaardigheden zijn niet voldoende. Om de nieuwe specialismen te integreren in het performance management van de organisatie zijn nieuwsgierigheid, openstaan voor verandering, creativiteit en verschillende sociale vaardigheden van steeds groter belang.

Performance management ontwikkelt zich tot een continue, steeds korter wordende, leer-cyclus gericht op vernieuwing en bijsturen. Performance management voedt de strategie van de organisatie. De basis voor performance management wordt gevormd door data, die door technologie in steeds grotere mate beschikbaar en analysebaar zijn. Deze kunnen financieel, niet-financieel, gestructureerd en ongestructureerd zijn én uit interne of externe bronnen komen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het steeds breder toepassen van algoritmes. Zijn de uitkomsten betrouwbaar als het model 'gevalideerd' is? Hoe kan de controller verantwoording nemen voor de processen en de uitkomsten die de digitalisering oplevert en waarop de organisatie beslissingen neemt?

INHOUDELIJKE ONTWIKKELINGEN

Ook wijzigingen in wetgeving op het verantwoordingsvlak (Solvency II en IFRS 17) zullen de inrichting van finance & risk veranderen. Deze ontwikkelingen vragen om een geïntegreerde rapportageketen. De nieuwe regels stellen eisen aan het business model en bepalen het speelveld voor de verzekeraar. Gestreefd moet worden naar een integralere aanpak waarbij afdelingen niet naast elkaar maar samen werken aan de uitdagingen van morgen: een verzekeraar die zicht heeft op de veranderende business en daar proactief in opereert.

Rekening houdend met die externe ontwikkelingen stelt de directie van de verzekeraar

eisen aan rendement en risico. Daartoe worden targets of KPI's opgesteld. De tijd dat vooral uitspraken werden gedaan over omzet- of kostenontwikkeling, ligt ver achter ons. Mede door de implementatie van Solvency II zijn balansprojecties bij verschillende scenario's (ORSA) of uitspraken over verwachte kapitaalcreatie, minstens zo belangrijk geworden.

Bij de afweging tussen risico en rendement wordt er vanuit gegaan dat risicomanagement in het business model is geïntegreerd. Dat betekent dat via multidisciplinaire teams alle aspecten van de bedrijfsvoering worden meegenomen en meegewogen. Dat wil zeggen dat, geredeneerd vanuit de doelstellingen en rekening houdend met allerlei randvoorwaarden, besluiten worden genomen die het beste bijdragen aan de realisatie van die doelstellingen. Het rapportageproces zal door middel van integrated reporting hierop aangesloten moeten worden.

Dit vereist samenwerken én samenhangend denken in de gehele procesketen. Het begint al bij het doorgronden van de uitgangspunten, aannames en veronderstellingen die gehanteerd worden bij het formuleren van de doelstellingen en het maken van de projecties. Deze aannames en veronderstellingen zijn erg belangrijk om samen te bespreken, te doorgronden en over te besluiten. De vraag is of de controller hierin 'in the lead' kan blijven, terwijl een groot deel van de kaders samenhangt met actuariële veronderstellingen, ALM-beleid of riskmanagement.

TOEKOMSTIGE FINANCIËLE FUNCTIE

De hiervoor genoemde technologische en inhoudelijke wijzigingen zorgen ervoor dat de controller optreedt als generalist en spil in de organisatie. Naar verwachting komt in de toekomstige financiële functie de informatie over sturen en verantwoorden dichter bij elkaar te liggen. Sneller, relevanter en integraler rapporteren wordt de uitdaging. Hier ligt een belangrijke taak voor de controller. De financiële informatie in de balans en de resultatenrekening zal gebaseerd zijn op marktwaarden en uitkomsten van risicoafwegingen. Mutaties in deze waarden komen tot uitdrukking in de resultatenrekening en meer risico's betekent een hoger kapitaalbeslag.

Wat betekent dit voor het rapportageproces? En hoe kan de controller hier op inspelen? Hoe kan de controller de regie behouden en het (top)management tevreden stellen? Indien de controller regie wil behouden wordt geacht dat hij voldoende kennis en kunde heeft over aanpalende kennisgebieden om alles in goede banen te leiden. Als spin in het web zal de controller, naast de bekende competenties, ook aanvullende competenties dienen te ontwikkelen. De controller zal met kennis en inlevingsvermogen de deelrapportages met betrokkenen bespreken en samenvoegen tot een geïntegreerde rapportage.

Hierbij is het van belang welk dashboard aan KPI's zich ontwikkelt en waarop het management stuurt. Wat moet veranderen in de systemen en processen om dat allemaal te kunnen waarmaken? En welke governance is hierbij nodig? Veel vragen waar de controller vanuit zijn regisserende rol antwoorden op moet geven. Belangrijk is initiatief te nemen in het inrichten van het rapportageproces en hierin proactief te zijn naar alle stakeholders.



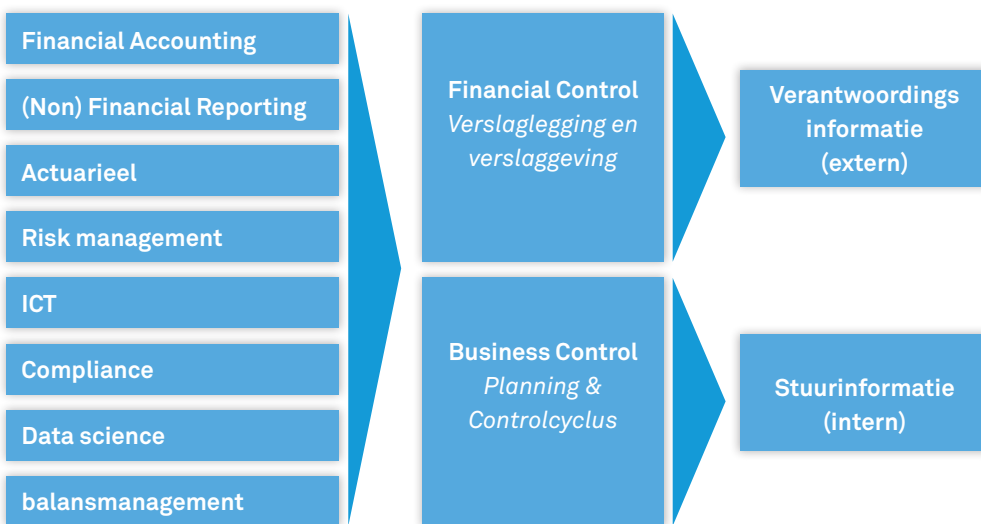
5. HOE GAAT DE CONTROLLER ZIJN ROL IN DE TOEKOMST INVULLEN?

HET PROFIEL VAN DE TOEKOMSTIGE CONTROLLER

De nieuwe rol van de controller vraagt om een herinrichting van de control-functie die invulling moet gaan geven aan de (steeds evoluerende) informatiebehoeften. Er zijn vijf ontwikkelingen die een belangrijke invloed hebben op de inrichting van de toekomstige control-functie. Deze ontwikkelingen en bijhorende inrichtingsprincipes zijn:

1. Rapportagebronnen voor interne sturingsinformatie en externe verantwoordingsinformatie komen dichterbij elkaar te liggen. Dit betekent dat rapportageketens vanuit één bron completer en sneller moeten.
 2. Om regie op de besluitvormingsprocessen te behouden, wordt van de controller verwacht dat hij zijn kennis van en samenwerking met andere disciplines uitbreidt dan wel handhaaft. Dit heeft de controller nodig bij zijn integrale visie op stuurinformatie.
 3. Organisatiewendbaarheid, een essentiële eigenschap voor verzekeraars, heeft zijn weerslag op de control-functie. Voor de controller is een belangrijke rol weggelegd om het reflectievermogen op bestuurlijk en tactisch niveau te stimuleren. Gewapend met zijn kennis en inzichten kan de controller bijdragen aan strategische beeldvorming ten aanzien van de performance en toekomstige ontwikkelingen die op de verzekeraar af kunnen komen.
 4. Hedendaagse ontwikkelingen gaan snel en dit vraagt om snelle respons van het management. Samenhangend met organisatiewendbaarheid, genoemd bij punt 3, zal de controller meer bevestigd worden over bijsturingsmaatregelen die het management kan nemen. De controller heeft hier een onmisbare adviesfunctie.
 5. Naast het verklaren van reeds gerealiseerde resultaten, dient de controller meer aandacht te besteden aan 'forward looking' scenario's. Dashboarding en data-analysetechnieken zullen naar verwachting in de nabije toekomst veelvuldig worden toegepast door analysefunctionarissen zoals de actuaire of datascientist. De controller neemt hier regie door de juiste vraagstukken op tafel te leggen.
-

Deze inrichtingsprincipes dienen als leidraad voor een blauwdruk waarbij primair twee profielschetsen worden onderscheiden: de financial controller versus de business controller. Elk van deze profielen kent eigen kenmerken, verantwoordelijkheden en competenties die hieronder worden toegelicht.



Figuur 1: De ontwikkeling naar een geïntegreerde en multidisciplinaire Control-functie

Figuur 1 presenteert de rol van de business controller en de financial controller in een multidisciplinaire omgeving. Voor het verzorgen van verantwoordingsinformatie en stuurinformatie steunen de business controller en de financial controller mede op de kennis en informatie die beschikbaar is in de aanpalende disciplines.

PROFIELSCHETS FINANCIAL CONTROLLER

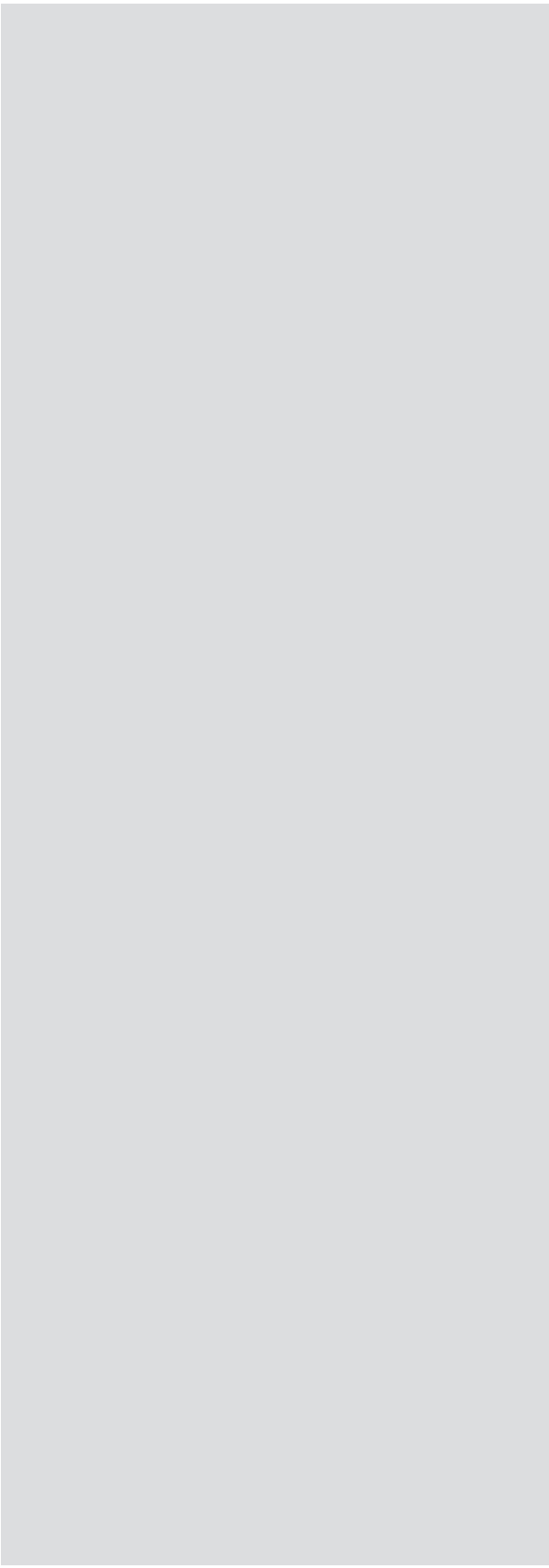
Financial control omvat alle activiteiten die betrekking hebben op de verslaglegging en verslaggeving. Vanwege de snelheid en integraliteit van rapportages moet de financial controller zijn rapportageketens flexibel gaan standaardiseren. Dat houdt in dat hij meer investeert in datavastlegging en databeheer. Een belangrijke competentie van de financial controller is dan ook het kennen en overzien van afhankelijkheden in de rapportageprocessen en -systemen. Als gegevensbewaarder zal de financial controller up to date kennis moeten hebben van alle relevante wet- en regelgeving zodat informatie relevant blijft. De (externe) rapportage-eisen die worden gesteld, inclusief strakke tijdslijnen, verlangen van de financial controller om planmatig en organisatiegericht te werk te gaan. Voor de financial control-functie ligt in de komende jaren een mooie uitdaging om de verscheidenheid aan data, gestructureerder vast te leggen. Het ultieme doel is hier het op efficiënte wijze waarborgen van de gegevensbetrouwbaarheid ('one single point of truth').

PROFIELSCHETS BUSINESS CONTROLLER

Business control is verantwoordelijk voor de planning- en controlcyclus binnen het bedrijf. Doordat alle stuurinformatie bij de business controller samenkomt, heeft hij een onmisbare rol in de integrale interpretatie daarvan en de advisering in bijsturingsmaatregelen voor het management. De business controller wordt geacht kennis te hebben van meerdere vakgebieden waaronder actuariaat, riskmanagement, productmanagement, datascience en business intelligence. Vooral op het vakgebied datascience moet de controller zijn kennis uitbreiden. Als betrokken business partner kent de business controller het bedrijfsmodel van de verzekeringsmaatschappij en signaleert vroegtijdig trends die van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering. De business controller interpreteert en bespreekt op continue basis zijn inzichten met de business en het management. Hierdoor is hij communicatief vaardig en kan hij zijn communicatiestijl makkelijk aanpassen aan de informatiegebruiker. De nabije ambitie voor de business controller is het combineren van bekende historische feiten met 'forward looking' inzichten die als grondslag dienen voor 'sense-making' dialogen binnen de organisatie.

6. TOT SLOT

De controller ondersteunt de directie in de koers die zij uitzet. Die koers wordt door vele factoren beïnvloed. Zowel externe als interne factoren spelen een belangrijke rol bij het vormgeven van die koers. Bij de externe factoren kan gedacht worden aan veranderende klantwensen, digitalisering, het beschikbaar komen van nieuwe technieken, nieuwe of gewijzigde wet- en regelgeving, wensen en eisen van stakeholders zoals aandeelhouders, medewerkers en financiers en de recente inzichten van de toezichthouders bijvoorbeeld ten aanzien van duurzaamheid. Ook interne factoren zoals de visie en strategie, omgaan met nieuwe risico's en producten en kostenontwikkelingen vragen om (nieuw) beleid en uitvoering van dat beleid. Hiermee is de trend van een steeds breder wordende control-functie nog niet ten einde. Toenemende complexiteit vertalen naar eenvoudige (kostenverlagende) oplossingen is de uitdaging voor de controller. De controller in het verzekeringsbedrijf heeft tot taak de directie bij te staan in het vinden van een evenwichtige en stabiele koers die op de lange termijn duurzame resultaten oplevert en die bijdraagt aan een gezonde ontwikkeling van de liquiditeit, solvabiliteit en continuïteit. Dit vraagt om een controller die overzicht en inzicht heeft, bij blijft in kennis en kunde op verschillende gebieden, die communicatief vaardig is en die regie kan voeren op de besluitvorming.



Koninklijke Nederlandse
Beroepsorganisatie
van Accountants



Antonio Vivaldistraat 2
1083 HP Amsterdam
Postbus 7984
1008 AD Amsterdam

T 020 301 03 01
E nba@nba.nl
I www.nba.nl