

‘The company has brought BI to where the sales happens’

MICA:

HET TIJDSCHRIFT VOOR DE FINANCIAL

JASON ATKINSON AND SOPHIE VAN DE PUTTE:

BUSINESS INTELLIGENCE AND DATA ANALYTICS AT RITUALS

Controllers, pak uw rol op bij Agile trajecten!

How can reporting catch up with an accelerating world?

Onderzoek naar de controllersfunctie in Nederland

BEN JIJ DE CFO VAN MORGEN?

KIES DAN VOOR DEZELFDE OPLEIDING ALS DE CFO'S VAN VANDAAG

1430 van de 4150 registercontrollers in Nederland zijn opgeleid aan de Vrije Universiteit.

Dat maakt ons 'hofleverancier' van de financiële top van Nederlandse concerns. Registercontrollers van de VU zijn niet alleen het bedrijfseconomische geweten, maar ook de sparringpartner in de boardroom.

Opgeleid vanuit kernthema's als de realisatie van strategische initiatieven, de besturing en beheersing van end-to-end bedrijfsprocessen, en de toepassing van data analytics in de ondersteuning van beslissingen, is de aan de VU opgeleide RC in staat mee te groeien met de uitdagingen van morgen.

Onze deeltijdopleiding sluit naadloos aan op jouw werkpraktijk. Samen met een hechte groep collega-professionals werk je aan hetzelfde doel: de CFO van morgen!

Instroom september 2016:
- 58 studenten voor RC-opleiding

Inschrijving voor instroom 2017
- Summercourse (t.b.v. deficiënties) start mei 2017
- Hoofdprogramma start 25 augustus 2017

De opleiding is in 2 jaar af te ronden.

Meer weten over onze opleidingen?
VU Amsterdam, (020) 598 60 35
Meer info: www.vucontrollersopleiding.nl

Redactioneel: WAAR GAAT DAT HEEN?

Na de verkiezingen voor de Tweede Kamer is een aantal partijen inmiddels op zoek naar samenwerkingspartners om Nederland in de komende periode te besturen. Welke combinatie levert naar verwachting het meest stabiele kabinet op, dat in beide Kamers op een meerderheid kan rekenen? Welke zaken zullen in de komende kabinetsperiode prioriteit krijgen? De keuzes die in dit proces worden gemaakt zullen (mede)bepalend zijn voor de (economische) ontwikkelingen binnen Nederland.

Controllers zijn, zowel op individuele basis als binnen en buiten de beroepsgroep, eveneens op zoek naar richting voor de komende jaren. De VRC en NBA zijn samen in gesprek op welke wijze de afsplitsing van de VRC vormgegeven gaat worden, en de VRC is op zoek naar mogelijkheden om haar eigen beroepsprofiel beter voor het voetlicht te brengen in de markt voor financieel professionals. Ook hier is het zoeken van de 'juiste combinatie' van belang; de te maken keuzes hebben consequenties voor de aantrekkingskracht van de RC-titel ten opzichte van andere opleidingstitels in zowel binnenland (Accountants in Business) als buitenland (bijvoorbeeld CIMA, CMA en ACCA).

Ook op individueel gebied komt er een aantal ontwikkelingen op de controller af; op een aantal van die ontwikkelingen wordt in dit nummer verder ingegaan. In het artikel van Vaassen wordt verslag gedaan van een interview met twee financieel professionals uit het Control & Analytics department van Rituals Cosmetics. Belangrijke conclusie is dat de rol van de financieel professional binnen analytics zich nog ontwikkelt. Van der Lienden en Corbey gaan in op de rol van de controller in Agile trajecten. Zij geven aan dat de controller een cruciale rol in dit soort trajecten vervult, zowel voor wat betreft het maken van keuzes omtrent prioriteiten als bij het bepalen of de beoogde voordelen daadwerkelijk zijn behaald. Dijkman, Budding, Schoute en De With gaan in op het takenpakket van de controller, zowel in publieke als private organisaties. Uit hun onderzoek blijkt dat de belangrijkste activiteiten van de controller nog altijd op het vlak van budgetteren en financiële rapportages liggen, naast andere activiteiten, en dat financiële expertise daarmee belangrijk blijft voor de controller. Ten slotte gaan Riphagen en Steens in op de vraag hoe de financieel professional bij kan blijven in een sterk veranderende, digitaliserende wereld. Zij signaleren dat er uitdagingen zijn op het gebied van de te volgen strategie, technologie en medewerkers.

De artikelen in dit nummer bieden daarmee 'food for thought', zodat u zowel voor uzelf als voor uw beroepsgroep kunt aangeven: 'Daar gaan we heen!'

Frank Verbeeten

MCA: MCA (Management Control & Accounting) is sinds 1997 het vaktijdschrift van NBA-VRC: de samenwerking tussen de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) en de Vereniging van Registercontrollers (VRC). Deze samenwerking tussen de ledengroep Accountants in Business van de NBA (RA en AA) en registercontrollers (RC) is gestart in 1994 en resulteert in gezamenlijke activiteiten van en voor leden, zoals NBA-VRC Opleidingen, BoardRoom Meetings, bijeenkomsten bij familiebedrijven, branchegroepen, een jaarlijks congres (Dag van De Financial) en o.a. een jaarlijks onderzoek. De primaire doelgroep van NBA-VRC en dit tijdschrift omvat rond de 9.000 accountants in business en meer dan 4.000 registercontrollers.

Meer informatie en vakinhoud vindt u op www.nbavrc.nl.



MCA: is een uitgave van Vakmedianet. Management Control & Accounting verschijnt zesmaal per jaar.

Redactie: prof.dr. J.F.M.G. Bouwens, prof.dr.ir. J.M. Bots, drs. M.G. Goedhart RC, prof.dr. F.G.H. Hartmann, drs. H.A.L.M. van Horn RA RC, prof.dr. R.F. Spek, prof.dr. H.B.A. Steens RC MCM, prof.dr. E.H.J. Vaassen RA (voorzitter), prof.dr. F.H.M. Verbeeten MBA

Rubriksmedewerkers: dr. G-Tj. Budding, dr. M. Cools, prof.dr. R.G.A. Fijneman RE RA, prof.mr. J.B. Huizink, dr. A. Kruis, dr. F. Kuang, dr. M. Schoute

Eindredactie: Frieda Crinice Le Roy, Binnensingel 3, 7411 PL GA Deventer
Tel. (088) 5840 835, e-mail friedacriniceleroy@vakmedianet.nl

Uitgever: Sebastiaan Jansen

Marketing: Monique Krol, Anja Mulder

Contact bureau NBA-VRC

NBA-VRC, Postbus 7984 1008 AD Amsterdam.
Tel. (020) 301 03 14 E. info@nbavrc.nl I. www.nbavrc.nl
Lucas Geusebroek, communicatiemanager
Tel. (020) 301 03 51 E. l.geusebroek@nbavrc.nl
Sven Budding, projectmanager communicatie
Tel. (020) 301 03 54 E. s.budding@nbavrc.nl

Abonnementen: Klantenservice Vakmedianet, Postbus 31, 2370 AA Roelofarendsveen, klantenservice@vakmedianet.nl, www.vakmedianet.nl/klantenservice.
Abonnementsprijs: € 204 (exclusief btw) per jaar. Verzendkosten buitenland: EU € 29,50, niet-EU € 41,50. Leden en aspirant-leden van de VRC en ledengroep accountants in business NBA ontvangen MCA uit hoofde van hun lidmaatschap. Voorts wordt MCA toegezonden aan het curatorium en docenten van de door de VRC erkende postdoctorale controllersopleidingen.
Schriftelijke annulering van abonnementen is mogelijk tot uiterlijk drie maanden voor het begin van het nieuwe abonnementsjaar. Bij wijziging van tenaamstelling of adres verzoeken wij u de adresband met gewijzigde gegevens op te sturen.

Advertenties: Vakmedianet, Binnensingel 3, 7411 PL Deventer.
Advertentieverkoop: Mieke Bensink, miekebensink@vakmedianet.nl, tel. 06 54948756. Camilla van Kampen, camillavankampen@vakmedianet.nl, tel. 06 54948754.
Media Order Advertentiemarkt: Toos Schurink, tooschurink@vakmedianet.nl, tel. (088) 5840 858.

Gebruik persoonsgegevens: Vakmedianet legt de gegevens van abonnees vast voor de uitvoering van de (abonnements)overeenkomst. De gegevens kunnen door Vakmedianet, of door zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over relevante producten en diensten. Indien u hiertegen bezwaar heeft, kunt u contact met ons opnemen.

Concept, vormgeving en beeldredactie: COLORSCAN BV, www.colorscaan.nl

Drukkerij: Senefelder Misset

Opplage: Door onafhankelijk accountant gecontroleerde oplage. Zie voor accountantsverklaring van Grant Thornton www.vakmedianet.nl.

ISSN: 1386-3452



Inhoud:



agile

‘Bij Agile trajecten passen
andere controls: resultaat-
en gedragssturing
voeren (de boventoon)
16



‘Binnen de
controllersfunctie
wordt een breed
pallet aan taken
uitgevoerd’
34

Interview:

BUSINESS INTELLIGENCE AND DATA ANALYTICS AT RITUALS 8

Eddy Vaassen: For a fast growing company like Rituals Cosmetics it is essential to have reliable information that is customized to the users and therefore has a high degree of relevance. An interview with Jason Atkinson and Sophie van de Putte about the business intelligence and data analysis processes at Rituals.

Management accounting & control:

CONTROLLERS, PAK UW ROL OP BIJ AGILE TRAJECTEN! 16

Pim van der Lienden en Michael Corbey: Steeds meer organisaties omarmen Agile als methode om niet alleen softwareprojecten maar ook organisatieveranderingen te organiseren. Voor controllers is relevant hoe deze Agile trajecten moeten worden beheerst. Op basis van literatuuronderzoek en een case study krijgt u handvaten voor een adequate rolvervulling.

Financial accounting

HOW CAN REPORTING CATCH UP WITH AN ACCELERATING WORLD 24

Milou Riphagen and Bert Steens: In a recent survey study finance leaders of leading organizations are questioned how corporate reporting can become more responsive – able to quickly pivot and respond to this fast-changing reporting environment. This article shares some of the key findings of the survey study.

Opinie:

DE WEG VOOR DE CONTROLLER 2020 IS BEREID 33

Jan Bouwens: Als we een taxichauffeur in 2000 hadden gezegd dat het in 2020 mogelijk zou zijn taxi's zonder chauffeurs te laten rijden, dan had hij zich waarschijnlijk geen zorgen gemaakt. Als we nu aan een controller vragen of het in 2020 mogelijk is dat zijn werk kan worden gedaan door een machine, hoe luidt dan het antwoord?

Ontwikkeling financiële functie:

DE CONTROLLERSFUNCTIE IN NEDERLAND 34

Aagtje Dijkman, Tjerk Budding, Martijn Schoute en Elbert de With: Van een hedendaagse controller wordt niet alleen gevraagd om de primaire financieel-administratieve processen op orde te hebben, maar hij zou ook in toenemende mate verantwoordelijk zijn voor meer adviserende en beslissingsondersteunende activiteiten richting het (lokale) management. Welke taken zijn het belangrijkste en hoe staat het met de effectiviteit van deze taken?

Nieuws: 4 Ondernemingsrecht: 14 IT-auditing: 32

NBA-VRC Nieuws: 44

DE NIEUWE TRANSPARANTIE: VERTEL DE ECHT BELANGRIJKE VERHALEN!

Accountancy Europe, tot december van het vorig jaar bekend als FEE ofwel Federation of European Accountants, publiceerde onder de titel *Disclose what truly matters* een praktische gids voor ondernemingen die compliant willen zijn aan de nieuwe Europese richtlijn rond de verplichting tot openbaarmaking van niet-financiële en diversiteit-gerelateerde informatie. Accountancy Europe doet dat in de vorm van een fictief management report

van een even fictieve onderneming in de foodsector. De hoop is dat AE met dit voorbeeld vele organisaties de helpende hand zal kunnen bieden, die nooit eerder pogingen hebben gewaagd om dergelijke informatie te verschaffen aan de stakeholders. Volgens schattingen zullen circa 6.000 Europese ondernemingen verplicht zijn om zich aan de nieuwe richtlijn te conformeren.
accountancyeurope.eu

WIE HOUDT WIE VOOR DE GEK?

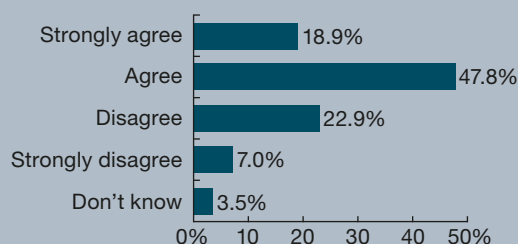
Steeds maar weer blijkt uit onderzoek dat 'de CFO' in de praktijk nauwelijks toekomt aan echt 'strategische' rollen en activiteiten.

Het meest recente CFO Indicator Q4 2016-rapport concludeert dat 85% van die CFO's stelt dat zij en hun teams in principe toegang hebben tot alle data, zowel financieel als operationeel, om accurate en bruikbare rapportages op te stellen. Maar het verzamelen van die gegevens, de controle ervan op juistheid en het opstellen van de verplichte rapportages kosten zó veel tijd en energie, dat er nauwelijks tijd overblijft om die zo door het topmanagement verbeide strategische inzichten daaruit te extrapoleren. De grootste hinderpaal: de integratie van de gegevensstromen, de kwaliteit van de gegevens en het ontbreken van één integrale werkelijkheid of waarheid, ondersteund door die data. Slechts 17% van de beschikbare tijd blijft over voor dergelijke 'strategische' taken. En 68% verwacht dat de complianceverplichtingen alleen maar zullen toenemen, waardoor de ex-post rapportages alleen maar dikker zullen worden en de strategische relevantie nog magerder.

Tegelijk stelt 83,6% van diezelfde CFO's in de meest recente 2017 CFO IT Survey doodleuk dat 'de strategische besluitvorming in hun organisatie al zéér datagedreven is' en 66,7% wijst dat aan hun gebruik van sophisticated data analytics! Terwijl slechts 10% durft te erkennen dat dat niet zo is.

Figure 1

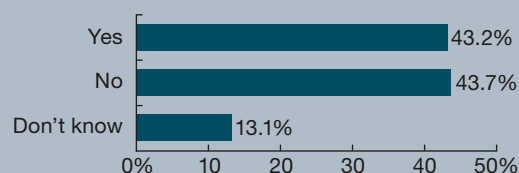
Strategic and operational decisions in my organization are typically informed by sophisticated data analytics.



Wel erkent een kwart dat de te analyseren data geen 'single version of the truth' opleveren en erkennen ze dat zowel de technologie als de competenties van Finance nog veel verbetering behoeven. En dat niet iedereen evenveel waardering heeft voor de strategische bijdrage van Finance.

Figure 2

Is your finance function currently seen as having a highly effective data analytics program?



Tussen droom en daad...

Blockchain in trek voor smart contracts

Het gedeelde grootboek vergroot de efficiency en betrouwbaarheid van herhaalde complexe transacties, geregeld in contracten.

Onlangs voorspelde IBM Client Technical Leader & IT Architect Steve Nowland voor het Committee on Finance & IT van de FEI, dat blockchaintechnologie inmiddels in staat is 'om de transacties van en tussen multi-party businessnetwerken radicaal te veranderen, net als de administratieve verwerking daarvan. De voordelen die het blockchaingrootboek biedt zijn samen te vatten als veel snellere verwerking, lagere kosten, minder betalingsrisico's en daardoor de mogelijkheid van nieuwe businessmodellen die bijvoorbeeld alle partners in de keten optimaal bedienen.

Een 'smart contract' is een overeenkomst tussen meerdere handelspartners, vastgelegd in een computerprogramma dat automatisch bij elke transactie afspraken volgt, verifieert en uitvoert. Zo kan een overeenkomst waarbij een onderneming componenten betreft van een buitenlandse leverancier zelf bij elke transactie alle benodigde douane- en invoerrechten bepalen, uitvoeren en controleren, zonder dat daarvoor op vele plekken allerlei handtekeningen hoeven te worden gezet.

Alle processtappen, verzending, transport, customs clearance, aflevering, facturering en betaling worden automatisch verricht en geverifieerd voor de volgende stap wordt getriggerd. Omdat het blockchain-



grootboek versleuteld is en door alle ketenpartners wordt gedeeld is iedereen automatisch compliant aan de afspraken in het contract, zonder dat er buitenstaanders, onafhankelijke derden, nodig zijn voor de controle, escrow van betalingen en beoordeling van de performance van elke ketenpartner. Het is een fantastische optie voor B2B-partners, die immers allerlei soorten data delen met hun partners, van inkooporders tot en met betalingen.

Veel (supply chain) dienstverleners als Ethereum, R3, Hyperledger en banken zijn hard bezig (internationale) standaarden te ontwikkelen voor dergelijke smart contracts.

Bron: Smart contracts are pushing Blockchain beyond the Bitcoin, daily.financialexecutives.org

Kom naar hét leiderschapscongres van Nederland!



Leiders met lef zijn inspirerend. Ze verlaten vaak de gebaande paden, hebben een aanstekelijke energie en weten daarmee het beste uit zichzelf én anderen te halen. Het lijkt vaak vanzelf te gaan. Hoe doen ze dat en wat zijn hun geheimen?

Het antwoord krijg je op 18 mei tijdens het Jaarcongres Leiderschap. Verrassende leiderschapsexperts laten je kennismaken met concrete voorbeelden, praktische tips en technieken om als leider echt het verschil te maken. Dagvoorzitter én superbrainstormer Erik Peekel zorgt ervoor dat iedereen met een waslijst aan praktische ideeën naar huis gaat.

Kijk snel op:
managementimpact.nl/jaarcongresleiderschap

Jaarcongres Leiderschap 2017
18 mei, Media Plaza Utrecht

Alles wordt anders

Al lijkt de digitalisering inmiddels tot in alle hoeken en gaten van onze maatschappij doorgedrongen, we staan nog maar aan het begin van een enorme revolutie, waarschuwt McKinsey. Een omwenteling die onherroepelijk ook veel slachtoffers zal eisen.

De consultants ondervroegen hun klanten wereldwijd naar de mate waarin zij denken dat hun sector al echt gedigitaliseerd is. Uit de antwoorden blijkt duidelijk dat we nog maar aan het begin staan van enorme veranderingen. Grote bedrijfstakken als de consumentengoederen of automobiellindustrie zijn nog nauwelijks echt veranderd (denk aan de ontwikkeling van zelfrijdende Ubersystemen) en alleen media & entertainment laat al echt een blik op de toekomst werpen, met nieuwe verdienmodellen en nieuwe distributiekkanalen en -methoden. Maar dat betekent niet dat de gevolgen, zeker op de korte termijn, niet al voelbaar zijn. Zo blijkt de digitaliseringstrend nu al een negatieve uitwerking te hebben op de financiële resultaten.

Average revenue growth, by degree of digital penetration, %



Average EBIT growth, by degree of digital penetration, %



Deze beweging constateert McKinsey vooral bij die sectoren en bedrijven die 'achterlopen' in de digitalisering, qua benutting van de technologie en impact op de businessmodellen.

Lees verder het artikel 'The Case for Digital Reinvention', in de *McKinsey Quarterly* van februari 2017

Waarom organisaties strategische risico's veronachtzamen

Uit recent onderzoek door de Conference Executive Board, gepubliceerd in *Harvard Business Review*, blijkt dat 86% van de plotse koersdalingen in de afgelopen tien jaar, resulterend in verlies aan aandeelhouderswaarde, te wijten was aan het niet voorbereid zijn op 'strategische risico's' en de gevolgen daarvan.

Gezien het feit dat het gros van de huidige 'risk managers' niet is opgeleid of getraind in het identificeren van strategische risico's, en evenmin een positie bekleedt die hen automatisch betreft bij de strategieontwikkeling, is dit een verontrustende conclusie, vindt de Strategic Risk unit van Deloitte Advisory. In een interview legt Mike Kearney, managing partner, uit wat strategische risico's zijn en waarom er zo weinig aandacht voor is. 'Ons doel is om cliënten te helpen meer waarde te creëren uit hun ERM-programma's. Te vaak beschouwen organisaties ERM als onderdeel van hun standaard complianceverplichtingen en niet als een bron van extra waarde, door naast risico's ook kansen te zien.' Voorbeelden van dergelijke strategische risico's zijn

er in overvloed. Er zijn allerlei tekenen, bijvoorbeeld dat de moderne stadbewoner geen eigen auto meer wil. Zelfrijdende auto's halen ook buiten de steden 'een auto op afroep' uit de science-fiction sferen. Wat moeten Ford, GM en Mercedes met die ontwikkelingen aan? Hoe moeten de traditionele luchtvaartmaatschappijen omgaan met de nieuwe spelers die hen volledig uit de markt prijzen? Overal ter wereld worstelen overheden, zorgprofessionals en organisaties met de (gezondheids)zorg en de vergrijzing. Strategische risico's kun je definiëren als bedreigende ontwikkelingen, die de interne logica van een ondernemingsstrategie onderuit (kunnen) halen. Als alle burgers een leegstaande logeerkamer kunnen exploiteren, wat betekent dat dan voor de hospitalitysector?

Welke aannames liggen aan de basis van uw huidige strategisch plan? Zijn en blijven die geldig? We leven in een VUCA-wereld (volatile, uncertain, complex and ambiguous) – elke dag kan verandering brengen. Stel dat u een bedreiging of kans ziet aankomen – hoe komt u dan effectief in actie?

Meer overwegingen én tips via:
daily.financialexecutives.org



GROEI BEGINT MET DE JUISTE KOFFIE

Ontdek de kracht van **Nespresso** voor uw bedrijf



BUSINESS SOLUTIONS

Bevlogen medewerkers helpen uw bedrijf groeien*. Hoe stimuleert u dagelijks uw medewerkers? Ontdek de kracht van de juiste koffie; **Nespresso Business Solutions**.

Vraag nu een proefplaatsing aan op nespresso.com/kantoor of bel 0800 024 8010.

NESPRESSO
What else?

Interview:

JASON ATKINSON AND SOPHIE VAN DE PUTTE, RITUALS COSMETICS

BUSINESS INTELLIGENCE AND DATA ANALYTICS AT RITUALS

For a fast growing company like Rituals Cosmetics it is essential to have reliable information that is customized to the users and therefore has a high degree of relevance. We spoke with Jason Atkinson and Sophie van de Putte both working with the Control & Analytics Department of Rituals Cosmetics about the business intelligence and data analysis processes at Rituals. Their journey started with the MIS Project, which vision was to create 'one version of the truth' for performance reports to enhance the quality of decision making. Their main business intelligence application is Qlikview, a company wide BI tool to provide analytics and insight to the business. Their most used application is their Retail Dashboard which provides key retail statistics (on tablet, laptop or desktop). 'We have delivered "Sales in your Pocket". Now the CEO can walk into any Rituals retail store and have the latest sales, Average Transaction Value (ATV) and sales growth information, including the name of the Store Manager in the palm of his hand.'

Eddy Vaassen: Amsterdam-based Rituals Cosmetics combines home and body cosmetics. Its product line includes body care, skin care, precious mineral make-up, pure tea, scented candles, fragrance sticks and soul wear. Each product, over 400 in total, is inspired by an ancient eastern tradition and the philosophy to transform routines into meaningful moments. The opening of the first store on Amsterdam's Kalverstraat in 2000 was followed by openings in cities such as London, Madrid, Antwerp, Paris, Lisbon, Berlin, Stockholm, and New York. The company has over 500 stores, more than 1500 shop-in-shops and 4 City Spas in 27 countries worldwide.

Rituals Cosmetics has seen a rapid expansion in duty free, airline, cruise liners and ferries, as well as hotels. The company also has duty free stores on more than 120 luxury cruise liners, some major air-

ports worldwide and 10 different airlines. We spoke with Jason Atkinson, Business Intelligence Manager who has a background in business analytics and Sophie van de Putte, Business Controller with a background in finance and control, about the company's view on business intelligence and data-analytics. At Rituals these are part of the Control & Analytics Department that is responsible for managerial reporting and the company-wide business analytics platform. There is a clear distinction between the Control & Analytics team and the Finance team that is responsible for financial accounting, including the general ledger, the P/L and the B/S (using MS Dynamics).

Some years ago Rituals, like any rapidly growing company, realized that their basic information processes were not in order. As a result a simple question such as the profitability of a certain store



Sophie van de Putte, Business Controller Rituals Cosmetics

could not be answered easily. Also many departments were making their own reports which led to discussions about the quality of the numbers, rather than discussions about the results and the required actions. When Jason joined the company in 2013, the MIS Project commenced to give an analytic foundation to support the rapid growth that Rituals is undertaking. The project vision was to create 'one version of the truth' for performance reports to enhance the quality of decision making. MIS/BI has now become an important asset to Rituals. The following year Sophie joined the company. Besides Jason and Sophie, the Control & Analytics Department consists of a mix of business analysts and business controllers.

By making use of standard applications for business intelligence the team is able to provide all the required information, enable the users to answer any questions on the fly, and gain insight in the store performance. As the reports can be accessed on mobile devices, the company has 'brought BI to where the sales happens'. By bringing BI to the store, or by making it nearly real-time, business decisions can be made quicker, enabling the organization to react faster to the changing business environment. Also, bringing the information directly to the

hands of the decision makers means that C-levels are able to implement change based on data.

What business intelligence and data analysis applications do you use?

The main business intelligence application at Rituals is Qlikview, which is the company wide BI tool to provide analytics and insight to the business. The BI system also includes an inbuilt report generator enabling static pdf reports to be pushed to Box (our cloud storage facility) or via email directly to the stores. Our most used application is our Retail Dashboard which provides key retail statistics (on tablet, laptop or desktop) and where an Area Manager can retrieve key metrics, including: sales, average ticket value, conversion, average revenue per working hour, and store growth (like-for-like, year-to-date, month-to-date, previous periods).

In addition, important analyses can be made at corporate level. For example, if in one city an additional store is opened, does that lead to a cannibalization on the existing stores? These metrics were developed in close collaboration between the Control & Analytics Department and the business. However, to provide this information to the business, the Control & Analytics Department does not

need to be involved since this is fully automated in Qlikview BI. Business Control (part of the Control & Analytics Department) supports the business with additional analytical support. For example, cross-country analyses of like-for-like store growth numbers on productivity and revenues. From a learning perspective it is important that any analysis that is done on the data is compared to the rationale behind the decisions should the data not be available. So analytics versus gut feeling whereby repeated analysis enhances the analyst's intuition.

We use a Scrum philosophy in the development of our business intelligence tools. Especially in the Scrum sessions there are two people from the Control & Analytics Department, one from the business and one from the IT Department. Developing these tools is a continuous process. We have the core capabilities in-house so that we are not fully dependent upon external parties, this enables us also to respond quickly to the business requirements.

With all the (big) data that can be collected nowadays because these data simply become available via social media, some companies indeed collect and record these data for potential future use without exactly knowing what to do with them. Is this also your policy?

No, we always make a careful analysis of what information we need first and then design the reports with the relevant key performance indicators around it. Now that our e-business activities have been growing tremendously, currently with web stores in 24 different countries, we can automatically collect more data on our customers behavior. This allows us to support an omni-channel strategy where our customers are able to visit our physical stores as well as our online webstore. This year we will implement our new customer relationship management loyalty program in a first market that will give us more insight in customers' purchasing history and personal product preferences. We will then allow the Control & Analytics Department to make all kinds of analyses, including the number of recurring customers and their spend profiles.

For analysis purposes we start from a data model and translate that into data marts that contain the information required for the desired user community. For example, we collect and record the data that are needed to support the Marketing Department with a promotions analysis dashboard. In the

Finance Area, we started with the management P/L, then the B/S, and then the financial P/L. We don't directly build a full data warehouse that can meet everyone's information needs. Qlikview uses business rules for the creation of a management P/L which is different from the financial P/L. For example, the corporate overhead allocation is not represented in the financial P/L (however both P/L statements of course reconcile at the total level). This way we can translate the results on how we wish to measure the performance of the business activities.

When analyzing data are you more focused on data mining or do you start from concrete hypotheses and subsequently test these?

We actually do both. We have a monthly reporting cycle of business reviews with Country Managers that often generate very specific questions requiring further analysis. For example, if we observe extraordinarily high or low sales in a certain segment or store, or relatively high or low personnel costs, we will try to explain these numbers by formulating hypotheses. Possible hypotheses then may be that there has been construction work going on in the street of the store, there has been a local promotion, or there has been a heat wave or snow blizzard which influenced the store's performance. Based on these explanations new variables (for example, temperature) may be built into the analyses.

In relation to this there is a company-wide master data management system to store product and shop information enabling us to make store profile analyses such as stores at train stations, stores at airports, stores in main shopping streets, or stores in hospitals. Independent of these profiles, 80% of the products are uniform, but the remaining 20% vary based on the outcomes of the data analyses that we make. This way we can push certain products and remove others. We can also experiment with how to place the products in the store.

By utilizing guided analytics and the self-service platform in our BI tools, the area managers have the capability to measure the results so that Control & Analytics does not need to be involved in the data analyses and hence can focus on interpreting the results from these analyses and do the 'storytelling'. This makes business control much more interesting by supporting the business with more complex analyses.



Jason Atkinson, Business Intelligence Manager Rituals Cosmetics

What business intelligence and data analytics competences are needed among Rituals' personnel at various levels of the organization and specifically the Control & Analytics team?

Area managers are trained in using Qlikview, not only a basic training when they join the company, but followed up with intermediate and expert training as they gain experience in the role. Further we wish to move towards predictive analytics so we now have hired a person who has experience with programming in R. Besides domain knowledge (retail, cosmetics) we need competences in mathematics, statistics, programming, database management, soft skills, communication and data visualization. It is virtually impossible to integrate all these skills in one person. We could label such an employee a data scientist, but we prefer to think of our people as being part of a team with cross-learning and a continuously growing common body of knowledge.

The controllers programs at universities still do not focus on the financial professional's role with respect to business intelligence and data analysis. However, it is not only the education that needs to change. We as a company also must continuously look at new developments in finance and control, thereby looking upon our traditional field from a

data science viewpoint. Currently we have a layered approach to the use of Qlikview, meaning that certain managers (the area managers, the country managers, the heads of retail, the wholesale managers, and the management team) all have the rights to customize information retrieval from the system, with other managers, including account managers, only receiving reports through Box. We have now delivered, 'Sales in your Pocket' – near real-time BI using a BI tool called RoamBI. This is not for detailed analysis, but it gives a quick overview of what is happening today and some reference points of the store performance this year versus last year. Now the CEO can walk into any of the Rituals retail stores and have the latest sales, Average Transaction Value (ATV) and sales growth information, including the name of the Store Manager in the palm of his hand.

For any company, but especially the fast growing ones, it is essential to have reliable information that is customized to the users and therefore has a high degree of relevance. At Rituals the journey towards improved information processes using IT innovations as much as possible has not ended yet and is continuously evolving.

Christian Pauwels, General Manager bij Aaxis Benelux:

‘Alleen data verzamelen is niet voldoende. Het gaat om wat je ermee doet’

Iedere zichzelf respecterende organisatie verzamelt data. Maar worden de juiste gegevens wel verzameld? En wat gebeurt er daarna mee? Christian Pauwels, General Manager bij Aaxis Benelux, experts in budgeting, planning en reporting: ‘Van de tijd die Finance aan data besteedt, gaat 80% naar het verzamelen ervan en maar 20% naar wat ermee moet gebeuren. Dat zou andersom moeten zijn.’

Meten is weten. Pauwels: ‘Dat klopt. Daar begint het allemaal mee. De financiële functie in een organisatie – the Office of Finance – kan niet meer zonder data, daar is iedereen inmiddels wel van overtuigd. Maar je moet wel de juiste gegevens verzamelen, die analyseren en rapporteren. En dat is lastig in een tijdperk waarin we overspoeld worden met informatie. Van Record to Report (R2R) is van groot belang. Dat is eigenlijk stap 1 op weg naar een optimaal meten van de prestatie van de organisatie. Daarna volgt stap 2, Plan to Perform (P2P).’

Langs elkaar heen werken

Pauwels ziet regelmatig dat stap 1 niet goed gestructureerd is. ‘Dan kan het zijn dat verschillende financials over dezelfde zaken verschillende data verzamelen. Daarnaast worden de brondata, en/of de masterdata niet eenduidig beheerd en gestructureerd. Daardoor is de kwaliteit van de informatie niet betrouwbaar. Dit alles zorgt ervoor dat mensen langs elkaar heen werken, niet zo goed weten welke data essentieel zijn en dus ook verschillend rapporteren. Zeker in de wat grotere organisaties komt dit vaak voor. Ik spreek uit ervaring, want ik draai al twintig jaar mee in deze wereld.’

Naast dat dit inefficiënt is, kost het ook geld. ‘Kostbare tijd gaat hieraan verloren. Maar dat is dikwijls niet duidelijk. Een organisatie heeft altijd goed in beeld wat een product of dienst kost, hoeveel ervan verkocht of geleverd is. Maar de kosten van het inefficiënt met data omgaan, worden daarin niet weerspiegeld. En dus wordt het ook minder snel onderkend.’

Wat zijn de pijnpunten?

Aaxis helpt organisaties met het optimaliseren, digitaliseren en gebruiken van gegevens. ‘Dat doen we in samenwerking met de klant.

We beginnen met het vaststellen van de huidige situatie: wat zijn de pijnpunten? In de meeste organisaties wordt 80% besteed aan het verzamelen van data en maar 20% aan het inhoudelijk en consequent opmaken van rapporten. Dat zou omgekeerd moeten zijn. Zeker als je kijkt naar de evoluties in de toekomst. De wereld verandert snel, de komende twee à drie jaar ontwikkelt de technologie zich zo snel dat menselijke handelingen om data te verzamelen alsnog minder nodig zijn. En dan moet er toch echt iets gebeuren om die verzameling goed en deskundig te verwerken. Dat is essentieel om de strategie van de organisatie te bepalen en beslissingen voor de toekomst te kunnen nemen.’

Verbeteren rapportage

Een-op-een wordt met de klant afgestemd welke stappen genomen moeten worden om de gegevensverzameling te optimaliseren. En hoe de rapportage verbeterd kan worden. Pauwels: ‘Intern rapporteren is wat anders dan extern rapporteren, bijvoorbeeld een jaarrekening. Interne rapportage wordt gebruikt om een organisatie aan te sturen. Dan is er andere informatie nodig, bijvoorbeeld op klant-, kosten- en productieniveau. Wil een klant alleen actuele financiële cijfers, wat gebudgetteerd is en een vergelijking met het jaar daarvoor om te kunnen zien waar afwijkingen zijn? Of ook de business drivers, externe invloeden die de bedrijfsvoering kunnen beïnvloeden en – ingeval een beursgenoteerde organisatie – eventueel een koerswijziging kunnen veroorzaken? Allemaal zaken die van groot belang zijn.’

Plan to Perform

Dit alles wordt vastgelegd in een Plan to Perform-proces, een operationeel plan vertaald in een financieel budget. Daarin staat wat er



‘Software is een noodzakelijke hulp om uw financiële processen R2R & P2P efficiënt te laten lopen. Proceskennis, inhoud, functies en verantwoordelijkheden zijn even belangrijk als de software om een efficiënt beheer te hebben van uw planning- en rapporteringsprocessen.

Het implementeren of, zoals Pauwels het zegt, het ‘in productie nemen’ van de softwaresystemen duurt drie tot zes maanden. ‘Wij werken samen met twee strategische partners, IBM en Board. Daar hebben we niet zomaar voor gekozen, maar mede op basis van de Magic Quadrant van Gartner, een vooraanstaand wereldwijd bekend onderzoeksbureau dat ieder jaar inzicht geeft in de technologische spelers in de markt. Na de implementatie volgt de nazorg – die ook drie tot zes maanden in beslag neemt – en waarin onder andere de geleerde lessen aan bod komen. Zo komen we tot een optimale applicatie voor de klant.’

Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen

‘Klanten zijn enthousiast en willen zo snel mogelijk vooruit, liever gisteren dan vandaag’, aldus Pauwels. ‘Dat is ontzettend goed om te zien, maar een kortetermijnoplossing is niet zomaar voorhanden; soms moet je dan even op de rem trappen. Ook daarin zijn wij helder en duidelijk. Een organisatie is een klein jaar verder voor het proces van het begin tot het eind doorlopen is en met het nieuwe systeem gewerkt kan worden.’

Met een goed gedragen R2R- en P2P-proces weet een organisatie continu waar ze staat in de markt. ‘Maar niet alleen dat, je weet ook wat er verandert in de markt en waar je naartoe kunt in het kader van de strategie die je hebt geformuleerd. Een organisatie kan gestructureerd forecasten en op toekomstige ontwikkelingen anticiperen.’

precies gaat gebeuren, wie verantwoordelijk is voor wat, wanneer wordt opgeleverd, wat de targets zijn en hoe deze kunnen worden gemeten. Het plan moet helder en duidelijk zijn.

Pauwels: ‘Zodra het proces van planning, budgetteren, forecasting in de organisatie gedragen wordt, met de correcte inhoud (business drivers, indicatoren, producten, fte’s, financiële rekeningen (COA’s)), kan men overgaan tot industrialisering van deze processen met de juiste software. De software dient het proces te ondersteunen: wordt de omzet driver-based gebudgetteerd dan dient dit geautomatiseerd te worden. Worden de personeelskosten gebudgetteerd op basis van historische contributie, dan dient dat geautomatiseerd te worden, et cetera. Is het proces na intensief overleg en met instemming van de klant vastgesteld, dan volgt het bouwen van een prototype, vervolgens een implementatie gevolgd door een user acceptance testing met alle stakeholders.’

Over Axis

Axis is expert in business intelligence voor the Office of Finance, de financiële functies, met focus op data governance en integratie, planning & forecasting, consolidatie, dashboards, rapportage en analyse. Axis biedt hierin klantgeoriënteerde begeleiding en verbetering van financiële processen, levert softwareoplossingen, implementatieservices, trainingen en ondersteuning na oplevering. Axis Group is een Europese IT-dienstverlener bestaande uit een aantal bedrijven, waaronder Axis BI en Mexon Technology, Axis heeft kantoren in Nederland, België, Luxemburg en

Frankrijk en heeft strategische allianties met de bedrijven MedTech, Credon, Axis Medical en Ecode Lanka.

Axis BI telt meer dan 200 werknemers en dient meer dan 500 klanten in de genoemde landen. www.axis.nl



Ondernemingsrecht: KAPITAALVERNIETIGING?

In deze kolommen is het al vaker gegaan over het functioneren van onze insolventiewetgeving. Een van de drijvende gedachten achter de vernieuwingsvoorstellen is het vergroten van het reorganiserend vermogen van de faillissementswet. Het zou in de huidige wetsystematiek te moeilijk zijn om ondernemingen – al dan niet door middel van een zogenaamde doorstart – weer op de rails te krijgen hetgeen zou leiden tot vermindering van werkgelegenheid en kapitaalvernietiging. Het Centraal Planbureau heeft in een Policy Brief ‘In vier stappen naar efficiënte faillissementswetgeving’ een duit in het zakje gedaan en enkele belangwekkende voorstellen tot verbetering gedaan. Deze worden aan een kritische beschouwing onderworpen. Uw columnist sluit af met een welgemeend *mea culpa*.

Prof. mr. J.B. Huizink: De sterk economisch en weinig juridisch gedreven voorstellen van het CPB vallen in vieren uiteen.

In de eerste plaats zou er een onderscheid moeten worden gemaakt tussen verschillende categorieën concurrente schuldeisers, waarbij elke categorie – als het op faillissementsuitkeringen aankomt – verschillend wordt gewogen. Tevens zouden vorderingen moeten kunnen worden omgezet in preferente aandelen. Deze benadering zou het mogelijk maken dat financiers van tevoren kunnen bepalen in welke categorie de door hen verstrekte financiering valt.

In de tweede plaats zou een versteviging van het management van de in financiële perikelen verkerende onderneming moeten worden ingevoerd. Dit in navolging van bijvoorbeeld het Amerikaanse Chapter 11 door een *debtor in possession* procedure. Dit zou een prikkel vormen om eerder – tijdig? – surseance van betaling aan te vragen.

In de derde plaats zouden de rechten van ‘schuldeisers met onderpand’ bij surseance en faillissement moeten worden opgeschort, hetgeen een crediteurenrun zou helpen te voorkomen en de kans op een succesvolle doorstart zou bevorderen.

In de vierde en laatste plaats zou er de mogelijkheid van een dwangakkoord buiten faillissement moeten komen om te voorkomen dat individuele schuldeisers een mogelijke doorstart dwarsbomen. Het wetsvoorstel Wet Continuïteit Ondernemingen II (WCO II) zou daar toe moeten worden aangescherpt om langs die weg *deal certainty* te vergroten. Over elk van die voorstellen valt het nodige te zeggen, maar eerst iets anders.

Doorstartmogelijkheden

Aan de voorstellen van het CPB ligt de gedachte ten grondslag dat een reorganisatie of voortzetting van een onderneming in betalingsproblemen in Nederland weinig kans van slagen heeft. Zelfs als dat vanuit economisch oogpunt wenselijk is. In Nederland maakt slechts 2,5 procent van de insolvente bedrijven een doorstart tegen 10 procent in de Verenigde Staten. Het reorgani-

serend vermogen van de Nederlandse insolventiewetgeving lijkt volgens het CPB dus voor verbetering vatbaar. Een onderliggend punt van kritiek op deze redenering is dat het CPB in zijn economisch-modelmatige onderbouwing van de voorstellen volledig voorbij lijkt te gaan aan de omstandigheid dat het Nederlandse MKB in belangrijke mate wordt gefinancierd door bancaire krediet. Arnold van Amsterdam heeft al in 2004 in zijn dissertatie laten zien dat samen met of onder regie van de huisbank een groot deel van de in betalingsproblemen verkerende ondernemingen succesvol een stil en informeel reorganisatietraject doorloopt en – al dan niet in afgeslankte vorm – een nieuwe start maakt.

Daarbij dient men te bedenken dat de afdelingen Bijzonder Beheer bij de banken sedert die tijd veel belangrijker zijn geworden en aan slagkracht hebben gewonnen. Het is daarom niet verwonderlijk dat de doorstartpercentages in vergelijking met de Verenigde Staten in Nederland zo laag liggen. Als de huisbank het met haar expertise en – misschien wel het belangrijkste – haar geld, ondanks intensieve begeleiding niet lukt de onderneming te redden, waarom een curator of bewindvoerder dan wel? Dat ziet het Centraal Planbureau natuurlijk ook, vandaar de voorgestelde opties voor verbetering van de faillissementswet.

Wat mij bij een volgend onderliggend punt brengt. Namelijk dat de zaak bij insolventie van de onderneming maar één keer kan worden verdeeld. Of anders geformuleerd: wat de één meer krijgt, krijgt de ander minder. Doorstart van de onderneming ten koste van de rechten van schuldeisers – de Policy Brief bepleit een beperking van de rechten van de schuldeisers – behoeft een zeer sterke rechtvaardiging. Wat niet wil zeggen dat niet verder zou moeten worden nagedacht over de onderlinge pikorde van de verschillende crediteuren en daaruit voortvloeiende verdeling van de faillissementsopbrengst.

De voorstellen nader beschouwd

Te beginnen met de versteviging van het management, een soort *debtor in possession* procedure. Ik moet zeggen dat ik daar huiverig tegenover sta. Ons rechts-

systeem met een beperkt aantal rechtbanken en beperkt aantal toezichthoudende rechters-commissarissen is mijns inziens niet toegerust op het adequaat toezicht houden op al die debtors in possession, waarvan toch een substantieel gedeelte met een gezonde argwaan moet worden tegemoet getreden. Niet voor niets is een groot deel van de gedeeltelijk gerealiseerde plannen van justitie voor de herziening van ons insolventierecht doordrenkt van de gedachte faillissementsfraude zo veel mogelijk terug te dringen.

Maar ook los van deze Unfug sta ik sceptisch tegenover het voorstel omdat, zoals opnieuw de studie van Van Amsterdam heeft laten zien, een groot deel van de mislukte reorganisaties onder Bijzonder Beheer zijn oorzaak vindt in geen of onvoldoende vertrouwen in de kwaliteit van het management van de onderneming. Vervanging van dat management ligt dan voor de hand, maar loopt dikwijls vast op het gegeven dat juist het management de belangrijkste eigen-vermogensverschaffer is.

De suggestie van het CPB om onderscheid te maken tussen verschillende categorieën schuldeisers wordt onderbouwd met de redenering dat het onder de huidige systematiek niet aantrekkelijk is om ongesecurerde leningen te verstrekken, terwijl in het voorgestelde systeem zowel de eigen-vermogensverschaffers als vreemd-vermogensverschaffers bij het aangaan van de financiering een 'passende categorie' kunnen kiezen. Ook bij verder doordenken is het voor mij niet duidelijk wat men met dit voorstel wil bereiken. Nog los van de vraag of de voorstellen praktisch uitvoerbaar zijn.

Het belangrijkste lijkt mij echter dat, ofschoon de insolventiewetgeving op onderdelen voor verbetering vatbaar is, het door het CPB gesignaleerde probleem van onvoldoende juridische categorieën vermogensverschaffers een belangrijk knelpunt zou zijn. Ik zou menen dat het recht en de praktijk zich op dit punt goed redden.

Dat geldt eveneens voor de suggestie om leningen om te zetten in aandelen. Dergelijke stappen worden in menig reorganisatie- of herstructureringsstraject gezet.

Waarmee ik aankom bij het derde voorstel uit de Policy Brief: het opschorten van de rechten van 'onderpandhouders'. Op veel onderdelen schiet het document juridisch-terminologisch tekort. Dat is op zichzelf niet ernstig, maar maakt het rapport voor degenen die de CPB-plannen moeten verwezenlijken – juristen! – wel minder overtuigend. Er valt best iets te zeggen over de positie van de zakelijke zekerheidsgerechtigden als pand- en hypotheekhouders, maar ik mis feitelijke onderbouwing die aantoont dat reorganisaties van in de kern levensvatbare ondernemingen worden gefrustreerd doordat de belangrijkste speler – opnieuw de huisbank

– zijn zekerheden uitwint. Misschien dat het een enkele keer voorkomt, maar naar mijn inschatting bepaald niet op grote schaal. Bovendien zou ik menen dat bij het doen van dit soort voorstellen terdege onderzocht zou moeten worden wat de gevolgen zijn voor bestaande financieringspatronen.

Ten slotte het dwangakkoord buiten faillissement. Het eerdergenoemde wetsvoorstel WCO II voorziet daarin, maar zou volgens de Policy Brief moeten worden aangescherpt ter vergroting van de deal certainty. Hoe precies, blijft in het midden, maar de discussie is – ondanks het CPB – reeds volop gaande. Daarom laat ik dat hier verder rusten.

Slechts één vraag. Is het nu werkelijk zo dat veel reorganisaties worden gefrustreerd door onwillige crediteuren? Voor het MKB mag dit worden betwijfeld en is het overigens aan betrokkenen om in het kader van de voortgezette financiering met de dwarsliggende crediteur(en) tot een oplossing te komen. De WCO II-voorstellen lijken toch voornamelijk te zijn toegespitst op grotere insolventies. Insolventies waarvoor nu soms wordt uitgeweken naar het UK.

Het is goed dat het CPB en andere economen zich menen in het debat over de verdere ontwikkeling en verbetering van onze insolventiewetgeving. Juristen kunnen zeker leren van hun beschouwingen en opvattingen. De Policy Brief van het CPB overtuigt echter niet. We zien vaak bij wetgeving dat onvoldoende inzichtelijk wordt gemaakt welke problematiek nu precies moet worden opgelost en waarom. Evenals dat de effecten van nieuwe regelgeving vaak niet hard (kunnen) worden gemaakt. Eigenlijk kan hetzelfde worden gesteld met betrekking tot de CPB-voorstellen. Als jurist had ik van economen anders verwacht.

Mea culpa

En dan nu het aangekondigde mea culpa, In mijn vorige column 'Een fundamentele fout' in het februarinummer van MCA heb ik de plank door verkeerde lezing van art. 2:193 BW volledig misgeslagen. De verontwaardiging die bij mij werd veroorzaakt door die onjuiste lezing, heeft doorgewerkt in de nadere analyse van de parlementaire gedachtewisseling. Men noemt dat, geloof ik, een tunnelvisie. Voor alle duidelijkheid: ook bij faillissement van de BV moeten de aandeelhouders die hun aandelen niet hebben volgestort wel degelijk het obligo bijstorten, zij het dat volstaan kan worden met voldoening van de contante waarde van die volstortingsplicht (en niet, zoals ik las, van de aandelen) op de dag van de faillietverklaring. Mij resten schaamte en het overbrengen van duizend excuses.

CONTROLLERS, PAK UW ROL OP BIJ AGILE TRAJECTEN!

Steeds meer organisaties omarmen Agile als methode om niet alleen software-projecten maar ook organisatieveranderingen te organiseren. De vraag hoe deze Agile trajecten moeten worden beheerst, is voor controllers relevant. Allereerst gaat dit artikel in op de vraag wat Agile inhoudt. Waarin wijkt Agile af van traditionele benaderingen als bijvoorbeeld de watervalmethode? Daarna komt de vraag aan de orde op welke wijze de controller een positieve bijdrage kan leveren aan de resultaten van Agile projecten. Op basis van literatuuronderzoek en een case-study krijgen controllers handvatten voor een adequate rolevulling bij Agile trajecten.



Pim van der Lienden en Michael

Corbey: Veranderingen en innovaties volgen elkaar in rap tempo op. Het is daarom voor organisaties steeds ingewikkelder om IT-verandertrajecten en/of innovatie te realiseren. Iets wat vandaag het einddoel lijkt, kan morgen alweer achterhaald zijn. Er is een noodzaak tot voortdurende aanpassing en Agile is hierbij het toverwoord. Agile (wendbaar) werken beoogt flexibiliteit aan te brengen in het eindpunt van verandertrajecten en het innovatieve vermogen aldus te versterken. Agile, met Scrum als meest voorkomende vorm binnen deze methode, beoogt wendbaarheid te bereiken door het sterk iteratieve karakter van de projectaanpak. Er wordt kortcyclisch gewerkt, er is veel ruimte voor tussentijdse feedback en er zijn voortdurend mogelijkheden voor bijsturing. De methode is populair en een groot aantal organisaties lijkt haar te omarmen (zie bijvoorbeeld Van Kessel, 2016).

Uitdagingen

De introductie van Agile zorgt voor uitdagingen. Zo is de methodiek geënt op zelfsturende teams met hoge vrijheidsgraden. Dat laatste roept meteen vragen op met betrekking tot control. Is het wel mogelijk control te houden op een Agile traject? Wat is immers de businesscase als het eindpunt niet bekend is? Wordt de businesscase überhaupt nog wel gerealiseerd? Op welke wijze kan de voortgang van innovaties en ontwikkelingen worden beheerst? Op welke wijze dient risicomanagement te worden vormgegeven? Welke houding en rol van de controller zijn gewenst om succesvol Agile projecten te ondersteunen?

Er is nog niet veel onderzoek verricht naar de relatie tussen Agile werken, management control en de functie van de controller. Voor dit onderzoek zijn een literatuurstudie en een casestudy uitgevoerd. De casestudy is uitgevoerd bij een grote organisatie (1000+ medewerkers) waarin een omvangrijk verandertraject werd uitgevoerd volgens de Agile/Scrum methodiek. De methodiek werd toegepast binnen een groot veranderprogramma (budget circa 15 miljoen euro) met zowel een ICT- als businesscomponent. Nieuw ontworpen werkprocessen en organisatieveranderingen werden door middel van de Agile methodiek over een periode van ruim een jaar geïmplementeerd. Daarnaast is er, eveneens conform de Agile methode, een nieuw softwareproduct ontwikkeld binnen de eigen IT-organisatie. De

doorlooptijd hiervan is ook ruim een jaar. Ten behoeve van deze studie zijn interviews gehouden met de group controller, projectcontroller, product owner Scrum-team, programmamanager, transitie-manager en de manager ICT.

Voor de interviews is een vragenlijst opgesteld. Deze is deels gebaseerd op het door Van Der Kolk (2015a) uitgevoerde onderzoek. Daarnaast zijn vragen ontleend aan een door Ferreira en Otley (2009) uitgevoerd onderzoek. Andere vragen zijn tot stand gekomen op basis van het uitgevoerde literatuuronderzoek. Alle interviews zijn met behulp van een spraakrecorder opgenomen. Na het afronden van de interviews zijn de uitkomsten samengevat en voorgelegd aan de respondenten ter validatie.

De gevalideerde uitkomsten van alle interviews zijn georganiseerd, geïnterpreteerd en uiteindelijk gecodeerd. Tevens hebben vooraf verkennende gesprekken plaatsgevonden met leden van een Scrumteam, een Scrum master en een Agile coach. De resultaten van de interviews en relevante uitspraken volgen na een nadere begripsbepaling.

Begripsbepaling

Deze paragraaf gaat dieper in op de kenmerken van de Agile methodiek en het typische jargon dat erbij hoort. Tevens wordt kort ingegaan op management control en de rol van de controller.

Wat is Agile/Scrum?

Agile als methodiek is van origine bedoeld om binnen IT-projecten softwareontwikkeling wendbaarder en sneller tot stand te doen komen. Inmiddels wordt het gedachtegoed allang niet meer exclusief toegepast binnen de IT-organisatie en de projecten die daar worden uitgevoerd. De Agile principes worden inmiddels ook grootschalig gehanteerd in de business, als methode voor het vormgeven van organisatieontwikkeling (Park et al., 2016).

Agile kent dus zijn oorsprong binnen IT-projecten. De methode dankt haar populariteit aan de beperkingen van de traditionele watervalaanpak. Qumer en Henderson-Sellers (2008) beschrijven Agile methoden als volgt: 'Softwareontwikkelingsmethoden zijn Agile wanneer deze mensgericht, communicatiegeoriënteerd, flexibel, snel, lean en responsief zijn. Daarnaast moeten ze het continu leren van de organisatie stimuleren.'

Scrum is het meest voorkomende raamwerk binnen de Agile methodiek. Cobb (2010) geeft in zijn

boek de volgende definitie van Scrum: 'Scrum is een Agile ontwikkelingsmodel waarbij meerdere kleine teams werken op een intensieve en onderling afhankelijke manier. De teams in de organisatie dienen samen te werken, terwijl ze voortdurend gericht zijn op hun gemeenschappelijke belangen.'

Cobb (2010) beschrijft verder dat de volgende uitgangspunten ten grondslag liggen aan Agile softwareontwikkeling:

- ~ de mogelijkheid hebben om waarde te creëren en te reageren op veranderingen in een turbulente omgeving;
- ~ de mogelijkheid hebben om snel prioriteiten te bepalen op basis van *requirements*, technologie en nieuw opgedane kennis en hier het gebruik van middelen door te laten bepalen;
- ~ het kunnen bieden van de optimale oplossing

voor klanten door iteratieve ontwikkeling met een continue leercurve;

- ~ het maximaliseren van businesswaarde door het inrichten van processen met precies genoeg documentatie.

Agile is oorspronkelijk een alternatief voor de traditionele watervalmethode. Deze watervalmethode bevat volgens Royce (1970) 'een aantal standaard te doorlopen fasen'. Software wordt opgeleverd nadat deze fasen in hun geheel zijn doorlopen. De fasen worden ondersteund door een grote hoeveelheid documentatie. Agile werkt anders doordat er op frequente basis opleveringen tussentijds worden getoetst bij eindgebruikers. Hierdoor is er veel ruimte voor tussentijdse aanpassingen en ontstaat de mogelijkheid voor continu leren. Daarnaast wordt uitsluitend documentatie opgesteld over de geleverde functionaliteit.

Probleemstelling en onderzoeksvragen:

Organisaties kunnen verandertrajecten beheersen aan de hand van Agile principes. Agile zorgt voor een andere inrichting van de organisatie en bestaande rollen. Op welke wijze kan de controller een positieve bijdrage leveren aan Agile trajecten? Dit artikel beschrijft een onderzoek naar de impact die Agile werken heeft op management control en de rol van de controller. Daarnaast wordt onderzocht welke mogelijkheden de controller heeft om de uitkomsten van een Agile traject positief te beïnvloeden.

Onderzoeksmethode:

Literatuuronderzoek en casestudy.

Bevindingen:

Agile werken biedt controllers handvatten om een nadrukkelijk actieve rol te vervullen bij besluitvorming. Binnen Agile wordt gewerkt met een backlog die bestaat uit user stories. Deze stories kunnen praktisch worden gezien als mini-businesscases die een bepaalde businesswaarde vertegenwoordigen indien ze worden gerealiseerd. Door vooraf een goede bepaling van de verwachte business value te maken heeft de controller de mogelijkheid, in samenspel met de product owner, besluitvorming te faciliteren. Dit biedt grote mogelijkheden voor het invoeren van batenrealisatiemanagement, waarbij de controller nadrukkelijk een bepalende rol kan spelen door vast te stellen welke waarde daadwerkelijk wordt gerealiseerd en wat de impact hiervan is op de organisatie.

Betekenis voor de financiële functie:

Het onderzoek is relevant voor het vakgebied van controllers omdat Agile een methodiek is die organisaties invoeren om software- en organisatieontwikkeling vorm te geven en veranderprogramma's te realiseren. Er is tot op heden maar weinig onderzoek verricht naar de gevolgen van Agile werken voor de financiële functie en de rol van de controller. Deze bijdrage maakt aannemelijk dat de controller als businesspartner een actieve bijdrage kan leveren bij Agile initiatieven omdat hij kan bijdragen aan 1. het vormgeven van de businesscase en 2. het meten en beheersen van de realisatie van de baten.

Inmiddels heeft IT al enige tijd niet meer het alleenrecht op het gebruik van Agile. Organisaties passen de Agile principes toe bij het vormgeven van hun organisatie en het doorvoeren van aanpassingen aan het businessmodel. In hun artikel beschrijven Paschek et al. (2016) dat organisaties Agile principes toepassen om te kunnen inspelen op kansen en risico's. Zij beschrijven: 'Marktkansen en mogelijke risico's ontstaan vaak onverwacht en verdwijnen zo snel als ze zich hebben openbaard. Om optimaal gebruik te maken van de risico's en kansen en het potentieel van trends te benutten hebben organisaties een volledig nieuwe, snelle en economische vorm van zakelijke strategieën nodig.' Organisaties kiezen er steeds vaker voor Agile hiervoor in te zetten.

De Agile methodiek kent haar eigen jargon. In de volgende paragraaf komen de resultaten van de interviews aan de orde waarin de typische Agile terminologie wordt gebezigd. De belangrijkste termen worden hieronder toegelicht.¹

Backlog: lijst met specificaties voor het te ontwikkelen product die is geprioriteerd door de klant (of een vertegenwoordiger van de klantorganisatie). De volgorde van items (ook wel user stories genoemd) op de backlog bepaalt de werkzaamheden die een Scrumteam oppakt. Items met de hoogste prioriteit worden het eerst opgepakt.

Definition of done: de met het team afgesproken criteria die bepalen of een opgeleverd werkpakket gereed is. Het Scrumteam gebruikt de definition of

done om te bepalen of gerealiseerde functionaliteit voldoet aan de door de klant gestelde kwaliteitseisen.

Product owner: de vertegenwoordiger van de klantorganisatie. De product owner bepaalt prioriteiten en vertaalt wensen van de business naar items op de product backlog, indien items waardevol genoeg worden geacht om te ontwikkelen. De product owner is tevens de functionaris die bepaalt of gerealiseerde functionaliteit voldoet aan de definition of done.

Sprint: ook wel een iteratie genoemd. Een sprint is een vooraf vastgestelde tijd waarbinnen het Agile team werkzaamheden verricht die vooraf, in samenspraak met de product owner, zijn bepaald. Per sprint heeft het team een bepaalde capaciteit om user stories te realiseren. Aan het eind van iedere sprint wordt beoogd een product op te leveren dat in productie kan worden genomen en dat getoond kan worden aan eindgebruikers om zo feedback te vergaren.

Storypoint: ieder item op de product backlog krijgt een waarde uitgedrukt in storypoints toegekend door het team. De product owner kan hiermee bepalen of het de moeite waarde is het item te realiseren.

Velocity: de meeteenheid die bepaalt hoeveel werk het Scrumteam heeft gedaan. Totaaltelling van het aantal storypoints dat gedurende een sprint is gerealiseerd. Na meerdere sprints kan een gemiddelde worden bepaald. Tevens kan hiermee worden bepaald hoeveel sprints nog nodig zijn om de hoeveelheid werk die op de Backlog staat te volbrengen.

	Agile	Prince 2	Waterval softwareontwikkeling
Mate van detaillering voorafgaand aan realisatie	Laag. De oplossing evolueert gedurende de realisatie.	Hoog. Voorafgaand aan de ontwikkeling wordt gedetailleerd specificatieproces uitgevoerd.	Hoog. Aan de ontwikkeling gaat een gedetailleerd specificatieproces vooraf.
Adaptief vermogen (aanpassen aan veranderende omgeving)	Hoog. Tussentijdse bijsturing mogelijk door iteratief karakter van methode.	Laag. Nagenoeg onmogelijk aanpassingen te maken zonder ingrijpende aanpassing in planning en/of budget.	Laag. In principe alleen mogelijk aanpassingen te maken nadat de oplossing geleverd is.
Uitvoering	Zelfsturende teams met hoge vrijheidsgraden, tussentijdse terugkoppeling en bijsturing. Prioriteitstelling van functionaliteit.	Planmatig werken, taakdelegatie en controle. Vooraf gedefinieerde functionaliteit wordt gerealiseerd.	Planmatig werken, ontwikkeling van functionaliteit conform vooraf opgestelde specificaties.

Figuur 1. Vergelijking Agile en andere methoden

Management control

‘Management control is het proces waarmee managers leden van de organisatie beïnvloeden en daarmee de strategie van de organisatie implementeren’ (Anthony, 1988). Het is ‘een cruciale functie in organisaties. Als management control niet effectief is ingericht kan dat grote gevolgen hebben. Hierbij valt te denken aan financiële verliezen, reputatieschade en zelfs aan het overall falen van de organisatie’ (Merchant en Van der Stede, 2012).

Er zijn verschillende management control systemen. De meest gebruikte zijn volgens Strauss en Zecher (2013), naast de al eerdergenoemde benadering van Anthony, de *Levers of Control* van Robert Simons (1995) en de *Objects of Control* van Merchant en Van der Stede (2012). Auteurs als Van der Kolk (2015a, 2015b) combineren elementen van management control in zogenoemde management control packages. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen vier verschillende packages waarin verschillende control elementen worden gebundeld: resultaatansturing, gedragsaansturing, personeelsaansturing en cultuuraansturing. De effectiviteit van de pakketten hangt af van de kennis die medewerkers hebben van het proces en de meetbaarheid van de output.

De geïnterviewden geven in de volgende paragraaf aan dat bij Agile werken vooral resultaatsturing in belang toeneemt. Ook cultuuraansturing wordt belangrijker omdat teamleden elkaar moeten aanspreken als het gaat om het behalen van het resultaat. Dit noemt men *mutual monitoring* en dit is typisch voor *cultural control*. Er is bij Agile duidelijk veel minder ruimte voor richtlijnen en andere typische *action controls* als *preaction reviews* of *redundancy*. Dit laatste is het meerogenprincipe (zie verder Merchant en Van der Stede, 2012).

De controllersfunctie

De laatste jaren wordt veel aandacht besteed aan het toenemend belang van de rol van de controller als businesspartner (naast die van financial scorekeeper). Deze dichotomie is bij veel auteurs herkenbaar, maar zij zien ook dat de rol van businesspartner in de praktijk zeker niet vanzelfsprekend is en (dus) lang niet altijd goed uit de verf komt (zie bijvoorbeeld Van de Ven, 2014).

De controllersfunctie omvat volgens Sathe (1982) ook de twee genoemde verantwoordelijkheden; het gaat in zijn woorden om: ‘het assisteren

in het besluitvormingsproces van de organisatie’ en ‘de verantwoordelijkheid voor de integriteit van de verstrekte financiële informatie aan externe instanties’. Op basis van de nadruk op de verantwoordelijkheid van de controller maakt Sathe (1982) vervolgens onderscheid in vier verschillende soorten controllersrollen: *involved* controller, *independent* controller, *split* controller en *strong* controller.

Van Veen-Dirks en De Loo (2011) hanteren ook een tweedeling. Op basis van hun onderzoek komen zij tot de conclusie dat er clusters van controllerwerkzaamheden bestaan. In de ene cluster is er ‘de servicegerichte rol’. In de andere cluster gaat het vooral ‘om het afleggen van financiële verantwoording’.

Controllers voeren in de praktijk een divers pakket taken uit. Verstegen en De Loo (2007) hebben een literatuurstudie uitgevoerd naar controller activiteiten. Op basis van een uitgebreide literatuurstudie hebben zij 37 activiteiten benoemd die kunnen horen tot het takenpakket van een controller. Verstegen en De Loo (2007) hebben de verschillende activiteiten gegroepeerd in vijf functionele clusters:

1. Lanceren en ondersteunen (van veranderingen) in control systemen;
2. Interne rapportages;
3. Externe rapportages;
4. Risicomanagement;
5. Onderhouden accounting informatiesystemen.

Ook volgens Strikwerda (2008) is de functie van businesscontroller sterk in opkomst. De businesscontroller ‘bemoeit zich minder met AO/IC-taken en moet voornamelijk bewaken of het vermogen van de organisatie zich aan te passen aan veranderende marktomstandigheden nog goed is’. Zoals hierboven opgemerkt, is het de vraag of de businesscontroller echt sterk in opkomst is, maar het is wel zo dat de volgende paragraaf laat zien dat Agile werken kansen biedt voor controllers die hun (*involved*) rol als businesspartner willen versterken.

Agile werken: kansen voor de controller als businesspartner

Agile werken, met daarbinnen Scrum als veruit het belangrijkste en meest voorkomende framework, biedt organisaties de mogelijkheid wendbaarder te zijn. De methode leent zich bij uitstek voor situaties waarin de exacte specificaties van het gewenste

eindproduct nog niet vaststaan of waarin veranderingen in de directe omgeving ervoor zorgen dat het ontwikkelproces flexibiliteit moet behouden. Deze flexibiliteit heeft wel gevolgen voor de wijze waarop organisaties veranderingen in control moeten houden. Het vergt een andere manier van sturen en richting geven. Hierin is ook een belangrijke rol weggelegd voor de controller, door een andere invulling van zijn klassieke rol. Dit blijkt duidelijk uit de interviews die gehouden zijn in het casestudy-onderzoek. Deze paragraaf gaat verder in op de uitkomsten van deze interviews.

Door de iteratieve aanpak worden resultaten sneller zichtbaar, in vergelijking met traditionele methoden en zijn resultaten in principe feitelijk van aard en daardoor in de basis meetbaarder.

‘Bij Agile kun je resultaten meten, bij niet-Agile kun je deze beslist niet meten. Agile meten is veruit makkelijker.’

Dit biedt organisaties meer mogelijkheden voor tussentijdse bijsturing. Doordat rapportages gebaseerd zijn op feitelijke, meetbare gegevens is er meer inzicht in de feitelijke voortgang en kan de organisatie, indien gewenst, eerder ingrijpen. Daarnaast wordt de rapportagefrequentie verhoogd. Dit zorgt ervoor dat de organisatie een grotere kans heeft ‘in control’ te zijn. Een potentieel hiaat in Agile rapportages is echter wel het ontbreken van risico- en afhankelijkhedenlogboeken.

‘De stuurgroep is tevredener met de tweewekelijkse rapportages in vergelijking met de maandelijkse. Dat laatste was ook niet altijd even makkelijk, want je kijkt ver achteruit. Korter rapporteren is dichterbij, dus dat is nuttig.’

Werken conform de Agile methodiek zorgt voor een andere inrichting van management control systemen. In vergelijking met traditionele methoden zijn teams zelfsturend en daarmee ook zelf verantwoordelijk voor resultaten. Problemen die resultaat in de weg staan dienen zij in principe grotendeels zelf op te lossen, uiteraard met hulp van de organisatie. Hierbij passen andere controls: resultaat- en gedragssturing voeren hierbij de boventoon.

‘Sturen op gedrag is het belangrijkste. Het team is binnen Agile zelf verantwoordelijk voor het eind-

resultaat. Het team moet elkaar aanspreken op het resultaat. Het team moet werk van elkaar kunnen overnemen. Binnen een traditioneel project moet iedereen binnen zijn taakgebied voldoen aan richtlijnen. Binnen Scrum is er gedurende de sprint veel ruimte voor eigen inzicht zolang het maar voldoet aan het eindresultaat. Aan het eind van de sprint stel je de kwaliteit vast.’

Teams worden continu gestuurd en beoordeeld op basis van het behaalde resultaat (uitgedrukt in storypoints). Daarnaast dient er in het team gedrag te ontstaan waarbij het team zich verantwoordelijk voelt voor het resultaat en elkaar en de organisatie durft aan te spreken indien deze resultaten in het gedrang komen.

‘Agile biedt meer ruimte voor bijsturing. Met Agile ben je elke 14 dagen zichtbaar. In een watervalproject ben je veel minder zichtbaar en is minder ruimte voor bijsturing.’

Ook biedt Agile werken uitstekende handvatten voor controllers om een nadrukkelijk actieve rol te vervullen bij besluitvorming. Binnen Agile wordt gewerkt met een backlog die bestaat uit user stories. De respondenten zien grote mogelijkheden in een samenspel tussen de product owner en de controller. De product owner is de persoon die binnen Agile de prioriteit van de backlog bepaalt. De controller kan een actieve rol spelen in de ondersteuning van het besluitvormingsproces door goed te bepalen wat de te verwachte baten van te realiseren backlog items zijn. De backlog items kunnen daarbij worden gezien als mini-businesscases waarmee actief op waarde kan worden gestuurd.

‘De controller zou dicht bij de product owner moeten zitten. Het gaat om mini-businesscases waar keuzes moeten worden gemaakt. Dit lijkt nog een beetje onontgonnen gebied binnen de theorie.’

‘De controller kan een veel grotere rol hebben bij de backlog en value-bepaling. Daarnaast kan de controller veel meer de stip op de horizon bepalen en wanneer deze wordt bereikt. De controller kan echt vooruitkijken.’

‘Ik denk dat een controller, niet alleen vanuit financieel perspectief maar ook vanuit kwaliteitsperspec-

tief, moet kijken naar waarde. Vanuit een backlog kijken naar doelstellingen.'

Agile biedt controllers dan ook grote mogelijkheden om batenrealisatiemanagement toe te passen. De controller en product owner moeten als het ware een tandem vormen voor het prioriteren van de backlog, op basis van te realiseren business value en het meten van de uiteindelijk geleverde resultaten. Indien een organisatie dit goed toepast, heeft zij de kans zich op termijn te ontwikkelen tot een zogenoemde responsive enterprise; een dergelijke organisatie is conform de theorie in staat in te spelen op veranderingen en maakt keuzes puur op basis van waarde die wordt toegevoegd.

'Je zou veel meer een responsive enterprise moeten willen worden. Dan stuur je echt op waarde. Het is essentieel voor het toepassen van Agile. De controllersrol is hierin echt van belang.'

Agile biedt controllers diverse mogelijkheden besluitvorming actief te sturen. Vanuit de gedachte dat de controller een cruciale rol heeft bij het bepalen van (business)waarde van investeringen kan deze, in samenspraak met de product owner, faciliteren bij het maken van keuzes en de prioriteitstelling mede bepalen. Daarnaast vervult de controller een sleutelrol bij het uiteindelijk meten van resultaten en het bepalen of de beoogde baten daadwerkelijk zijn behaald.

De belangrijkste conclusie luidt: Controllers, pak uw rol op bij Agile trajecten!

Noot

¹ Zie ook www.agiledictionary.com.

Literatuur

- ~ Anthony, R.N. (1988). *The Management Control function*. Boston: The Harvard Business School Press.
- ~ Cobb, C.G. (2011). *Making sense of Agile project management: balancing control and agility*. John Wiley & Sons.
- ~ Ferreira, A. en Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20 (4), p. 263-282.
- ~ Kessel, T. van (2016). Benefit management: Grote verandertrajecten in control met een Agile aanpak gericht op de doelen, Focus on Benefits. *MCA*, 20, april, p. 26-34.
- ~ Kolk, B. van der (2015a). Management Control Packages: Een Inleiding en

Onderzoeksinstrument. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 89 (3), p. 174-180.

- ~ Kolk, B. van der (2015b). Strategy implementation through hierarchical couplings in a Management Control package: an explorative case study. *Journal of Management Control* (2015), p. 1-26.
- ~ Merchant, K.A. en Van der Stede, W.A. (2012). *Management Control Systems*. 3rd ed., Prentice Hall.
- ~ Paschek, D., Rennung, F., Trusculescu, A. en Draghici, A. (2016). Corporate Development with Agile Business Process Modeling as a Key Success Factor. *Procedia Computer Science*, 100, p. 1168-1175.
- ~ Park, C., Miller, K., Evans, S. en Bamford, I. (2016). *Agile business model innovation in an incumbent company context: UK industry-academic collaboration case*.
- ~ Qumer, A. en Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six Agile methods and its applicability for method engineering. *Information and Software Technology*, 50 (4), p. 280-295.
- ~ Royce, W. (1970). Managing the development of large software systems. In: *Proceedings of IEEE, Westcon*, p. 1-9.
- ~ Sathe, V. (1982). *Controller involvement in management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- ~ Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- ~ Strauss, E. en C. Zecher (2013). Management Control Systems, a review. *Journal of Management Control*, vol. 23, p. 233-268.
- ~ Strikwerda, H. (2008). Rol, taken en plaats van de business controller. *Holland Management Review*, 2008, vol. 123, p. 35-46.
- ~ Veen-Dirks, P.M.G. van en Loo, I. de (2011). Is de 'strong controller' in aantocht? *MCA*, nr. 4, p. 13-19.
- ~ Ven, A.C.N. van de (2014). Controller en business partner. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, maart 2014, p. 84-91.
- ~ Verstegen, B.H.J. en Loo, I. de (2007). Gedragsspatronen van Nederlandse controllers: een analyse aan de hand van interpretatief interactionisme. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, p. 19-27.

Pim van der Lienden is werkzaam als Senior Consultant bij organisatieadviesbureau SeederDeBoer. Hij studeerde in december 2016 af als Executive Master of Finance and Control aan TIAS School for Business and Society, Tilburg University. Michael Corbey is hoogleraar Management Accounting and Control aan TIAS en Academic Director van de TIAS opleiding tot Executive Master of Finance and Control te Tilburg en Utrecht.

cm:EXCEL SUMMER BOOST

Vrijdag 23 juni 2017 • Van der Valk Tiel

Boost your Excel in 1 day!



Vier hands-on verdiepingssessies met dé topdocenten van Nederland:
✓ Power Query en Pivot ✓ Draaitabellen ✓ Power BI ✓ Visuele dashboards

Meer informatie en inschrijven:

cmweb.nl/excelsummerboost



ORGANISATIE:

**cm:EXCEL
ACADEMY**

vakmedianet
media voor professionals



PARTNER:

 **Microsoft**

HOW CAN REPORTING CATCH UP WITH AN ACCELERATING WORLD?

Technology has been the driver of many developments of corporate reporting. ERP systems, SSC platforms, outsourcing and offshoring concepts, cloud solutions, data analytics, robotics and blockchain applications are examples of technology-based developments that have significantly enhanced the effectiveness and efficiency of corporate reporting. But today, CFOs worldwide fear that it will be increasingly difficult to meet the requirements of their direct stakeholders who expect more and more. In a recent survey study by EY 'How can reporting catch up with an accelerating world', finance leaders of leading organizations are questioned how corporate reporting can become more responsive – able to quickly pivot and respond to this fast-changing reporting environment. This article shares some of the key findings of the survey study.

Milou Riphagen and Bert Steens: In the 1990's ERP and shared services concepts fuelled the emergence and growth of centralized finance and accounting, HR, procurement, and other business functions. As of the 2000's these developments paved the way for offshore labour arbitrage and outsourcing that have driven a new round of cost savings by lowering the human costs of performing the associated services. The current wave of efficiency and quality improvement is gathering pace, focused on replacing manpower with technology evolving from Desktop Automation to Robotic Process Automation (RPA) to Cognitive Automation. On top of that explanatory, predictive and prescriptive data analytics are currently completing business intelligence systems (that until now were largely descriptive). And companies start to make use of blockchain technology in their supply chains ('smart contracts') in order to enhance the speed, reliability and safety of completing transactions and to increase the flexibility of contract types, currencies (traditional currencies and cryptocurrencies (e.g., bitcoins)) and alternative compensations (in kind).

In today's fast-moving world of corporate reporting, speed of reaction is everything. Not only is the volume of data increasing, but also the velocity. CFOs worldwide are struggling to make the most of the increased volume and speed of data available to

them. Many are encumbered by legacy systems that do not allow reporting teams to extract forward-looking insight from large, fast-changing data sets. The result is an increasing expectation gap between what boards expect from corporate reporting and what CFOs can deliver. Until reporting catches up with technological advancements it will continue to be compromised.

The increased volume and velocity of data is just one of the struggles CFOs are facing. Finance teams and their leadership are facing increased complexity in reporting, are under increased scrutiny from stakeholders, are required to provide more types and formats of information to deliver increased transparency and need to evolve skill sets beyond traditional accounting and reporting competencies.

In this article we present the main findings of the survey. First we provide some details on the survey study. Then we present the main outcomes with regard to the (perceived) general corporate reporting challenges and priorities and specific views on data analytics and reporting insight and reporting operating model effectiveness. Finally, we summarize the main conclusions that can be drawn from the survey study.

Methodology

In order to obtain insights in the global landscape of corporate reporting a survey has been conducted



Chart 1a. Survey demographics: Role

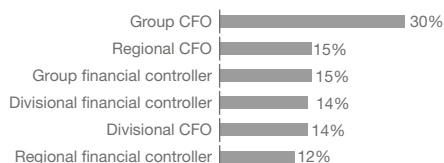


Chart 1b. Survey demographics: Revenue

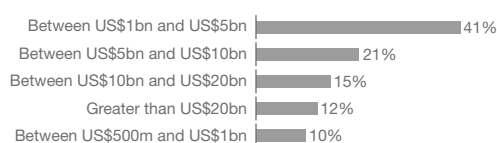
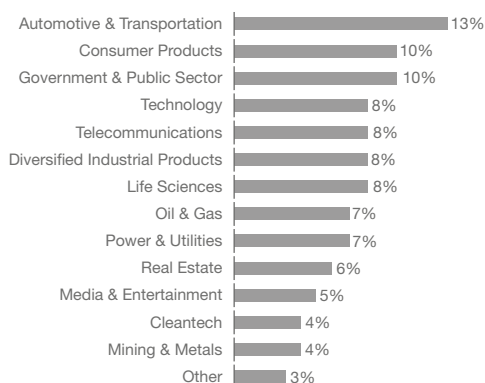


Chart 1c. Survey demographics: Industry



amongst 1000 CFOs and financial controllers. A panel has been contacted to respond to the survey. The first forty responses from each country that met the criteria (sector, revenue and job description) have been selected for this study. All respondents are part of organizations with revenue greater than US\$500m. Forty-nine percent of the organizations were in excess of US\$5 billion a year in revenues, with 12% in excess of US\$20 billion. The research was conducted by Longitude Research on behalf of EY.

Over half of the respondents (59%) were drawn from the CFO community, with 30% being Group CFO, alongside divisional and regional CFOs. The remaining 41% were Group, divisional or regional financial controllers. Respondents were split across the Americas; Asia-Pacific; Europe, Middle East, India and Africa (EMEIA); and Japan, and covered 13 main industry sectors (chart 1).

Two main types of questions are being used, the

5-point Likert-scale (example: In the past three years, to what extent has your business experienced change in the following aspects?) and multiple choice questions (example: What do you consider to be the main external challenges of the current external reporting environment?).

This study compares the 2016 data with the data resulting from the research study conducted in 2015 (Are you prepared for corporate reporting's perfect storm? Why trusted relationships, innovative technology and world-class talent matter, EY, 2015). The 2015 data were weighted to balance the sample across the survey and, in order to allow a fair and direct comparison, the same weights were applied to the 2016 data.

In order to add texture and backgrounds the survey was supplemented by in-depth interviews with the CFOs and heads of reporting organizations, as well as subject-matter professionals involved in the study (see Box interviewees).

Corporate reporting challenges and priorities

In EYs earlier studies (Connected reporting: Responding to complexity and rising stakeholder demands, EY, 2014; EY, 2015) the pressure on corporate reporting has been described. CFOs and their finance departments are being pressed to constantly improve the reporting process and provide more with less. Stakeholders are demanding greater transparency and scrutinizing financial information more closely. Globalization adds to organizational complexity and companies must comply with a fast-changing flow of accounting and regulatory requirements. And to compound matters, organizations are looking to finance leaders and their departments to play a much greater role in strategic and operational decision-making. Providing fast and accurate insight to evaluate the organization's strategy and the risks it faces is increasingly critical (EY, 2015).

This survey (EY, 2016) indicates that the current main external challenge regarding the external reporting environment is the changes to technology (chart 2). Respondents from the Americas, Asia-Pacific, Japan and the Middle East all cite changes to technology as their number one external reporting challenge. Dealing with these technological changes, including cloud-based systems, data analytics, robotic process automation (RPA) and artificial intelligence (AI), is also the top issue for 35% of

Chart 2. Question: What do you consider to be the main external challenges of the current external reporting environment?

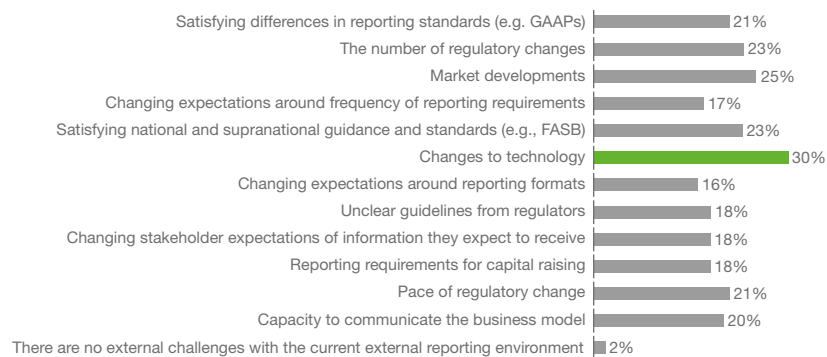


Chart 3. Question: Which of the following do you consider to be your main priorities from a corporate reporting perspective?



emerging markets respondents and the number two issue for those in Europe.

This challenge is both an opportunity and a threat. The changes in technology provide a basis to create forward-looking insight through sophisticated data analytics and new quantitative methods such as the use of machine learning to interrogate data sets (IT, data and technology in chart 3). In order to reap the benefits of embracing these technological changes streamlining the operating model for corporate reporting is key. In the end finance will be able to focus on the needs of their stakeholders and deliver responsive, real-time reporting.

Data analytics and reporting insight

CFOs are being left exposed as the increasing volume and pace of data impact their ability to provide meaningful insights to boards at speed with no errors, 66% of respondents worldwide say this issue is having a significant impact on the effectiveness of corporate reporting, up from 57% in 2015.

Creating forward looking insight is seen as a core task of reporting teams. These teams are seen as the analyzers of data, able to extract forward-

looking insight from large, fast-changing and wide-ranging data sets. They are expected to deliver advanced and predictive analytics, delivering granular reporting information more quickly, with more insight and with no room for error.

According to respondents, updating IT and financial data analytics tools is the stand-out priority in corporate reporting, outweighing other factors such as the need to drive further efficiencies or the need to align reporting with enterprise risk (see chart 3). The importance placed on systems and data tools is reflected in investment patterns, with 84% of organizations worldwide expecting to increase investment in reporting technologies over the next two years.

As chart 4 shows, agile technologies – in particular the cloud – are considered to be a major focus area. Cloud technologies can allow organizations to respond more quickly and smartly to their technology requirements and changing business needs. Using cloud-based technologies, for example, means that reporting teams only pay for what they need, and can increase or decrease the number of applications they use. Cloud-based ERP can counter

the need for highly complex and time-consuming rationalization of on-premise ERP, and allow different teams to access a single source of data. If the organization makes an acquisition, the new business can be integrated quickly into the cloud ERP system.

While cloud technologies are an attractive proposition for driving agility, reporting leaders should be mindful of the key risks that need to be managed, including the need to check that cloud-based systems provide data security and are compliant with different regulatory regimes.

Reporting leaders need people with the requisite skills to master the new technologies that are driving reporting innovation and analytics. But as chart 5 shows, technology and data-related skills are at a premium in the reporting function, with IT infrastructure skills the most in-demand requirement. And there is intense competition for the best people.

Reporting leaders should take a strategic look at the talent they will need to drive reporting agility and extract value from technology, not just in the immediate term, but also over the next few years.

Pioneering reporting leaders are expecting to make investments in a range of leading-edge technologies: 16% expect to invest in robotic process automation or AI and 17% expect to make investments in tools to leverage blockchain innovations. Blockchain could have a truly transformative impact on the finance function and reporting. For example, instead of having to reconcile the internal system of record with information from suppliers and partners, finance leaders will be able to pull data from multiple blockchains to create their system of record.

Reporting operating model effectiveness

Reporting teams are expected to deliver granular reporting information, quickly, and with zero defects. This insight is critical to allow reporting's stakeholders to interpret, and make sense of, a fast-changing world. Ad hoc requests are common, and expectations are high, putting a strain on already stretched teams. Playing this role requires a transformation of how reporting is delivered – its operating model. Reporting teams that have sub-optimal operating models – fragmented processes, complexity and unclear

Chart 4: Question: Which of the following tools and technologies do you expect to prioritize as part of that investment increase?

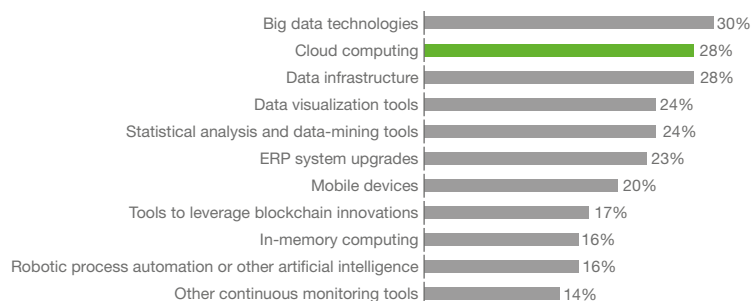
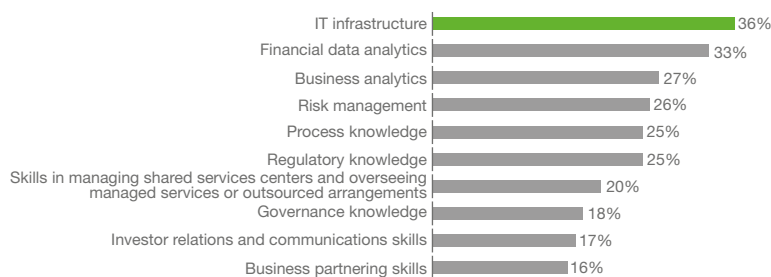


Chart 5: Question: Which of the following skills are you prioritizing to improve your reporting processes?



governance, duplicative efforts, time-consuming manual workarounds – will likely not succeed.

While operating model transformation represents a significant effort, which will consume considerable leadership time, it is now a strategic priority. CFOs and senior finance leaders have been transforming the function's operating model through arrangements such as shared services and outsourcing for many years now. By moving transactional finance processes into arrangements such as shared services, organizations have driven greater efficiency and effectiveness and freed their best people to focus on higher-value tasks.

Today, however, organizations are looking to increase the functional scope of operating model change, transitioning additional activities – such as corporate reporting – into these arrangements, even though reporting is clearly not a transactional activity and requires judgment, insight and deep knowledge. As chart 6 shows, more than 40% of organizations around the world say they are currently using either CoEs or onshore and near-shore SSCs to support corporate reporting. Organizations are currently less likely to use more remote arrange-

ments – such as offshore SSCs or outsourcing – to support corporate reporting.

While currently the focus of operating model transformation in reporting is on arrangements with a degree of close control, this will likely change in the future with a new wave of activity. As service providers mature and begin to offer higher-value reporting services, more remote operating models gain in popularity. Over the next two years, for example, 55% of finance leaders around the world expect to make a significant or very significant increase in the use of outsourcing to support reporting. As chart 7 shows, Group CFOs are particularly keen on increasing the use of outsourcing and managed services.

This reflects the fact that, as internal and external providers hone their reporting capability, they build up the skills and experience to begin offering higher-value services beyond the transactional, with finance leaders willing to explore moving more reporting tasks into these arrangements. As chart 8 shows, there may be a migration of reporting tasks over the next two years into SSCs, managed services or outsourcing, albeit very gradual as finance leaders seek demonstrable proof that providers can deliver to their requirements.

More than half of finance leaders worldwide (56%) say that changing the corporate reporting operating model is key to providing forward-looking insight, rather than reporting the past. Managing data in more centralized entities can allow organizations to ask different questions about how to get value from that information. When data sets are centralized, you can ask ‘what can we now do with it that the business may have never done before?’ ‘How can we transform that raw data into valuable nuggets of insight that the business has never had before, because all the data sets were never housed under one roof?’ You can manipulate the data much more cost effectively and much more easily, because it is all combined in a common, consistent format in for example a shared services center. That can improve decision-making capability.

More than 40% of respondents are concerned about the need to strike a balance between central control and the need to devolve reporting so it is attuned to local needs. This suggests a tension

Chart 6. Question: To support corporate reporting, which of the following arrangements does your finance organization currently use?

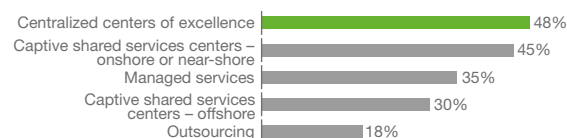


Chart 7. Question: Do you expect to see an increase in the use of these arrangements over the next two years?

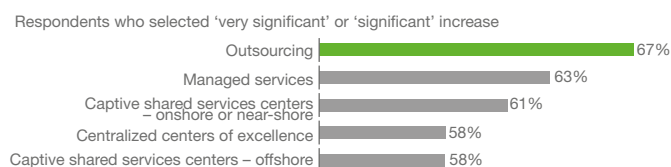
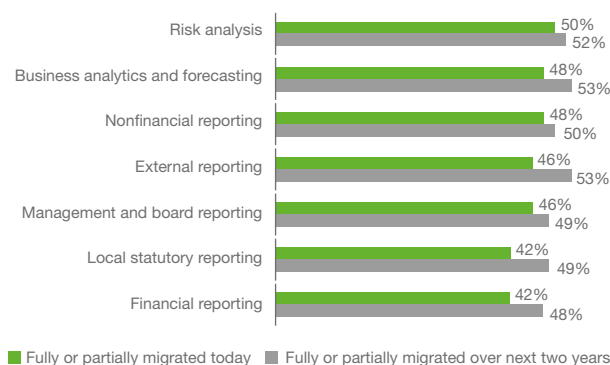


Chart 8. Question: To what extent do you see migration of the following reporting activities to shared services centers, managed services and outsourcing over the next two years?



between the desire to centralize the reporting operating model for greater effectiveness and agility and the desire to have a devolved organizational structure, facilitating reporting that is tailored to the local regulatory environment.

Today, the dominant organizing principle for corporate reporting is highly centralized, with everything controlled from head office. A third of organizations around the world (33%) currently adopt that organizing principle, while a degree of decentralization is seen as ideal (chart 9).

A more centralized and streamlined operating model is not necessarily in opposition to the desire to meet local needs and regulatory requirements.

Chart 9. Question: Which of the following statements best describes how your corporate reporting functions are organized today and which best describes how you think your corporate reporting functions should be organized?

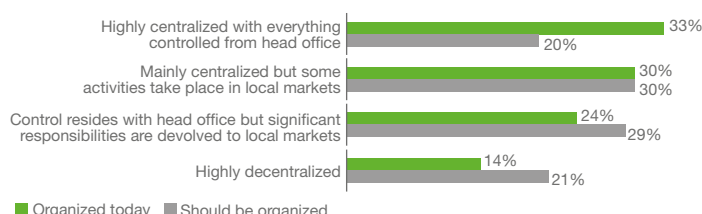


Chart 10. Question: If you plan on making operating model changes over the next two years to drive corporate reporting excellence, what are the main reasons?



Finance organizations, for example, create regional SSCs, so that streamlined teams are close to their internal customers and the regulatory environment. As finance leaders design their target operating model, they should balance the needs of local stakeholders with the imperative to drive greater centralization and effectiveness.

In addition, 56% of the respondents say that transforming the corporate reporting operating model is essential to managing the increased complexity of today's matrix organization.

Operating model transformation will often have a cost reduction element, as finance leaders seek the efficiencies of moving processes into arrangements such as offshore shared services. And, in the future, as robotic process automation makes further inroads, the cost advantages of a robot over a full-time employee may be significant. However, CFOs and reporting's stakeholders are not just looking for a team that is cost efficient. This survey indicates the main reasons for changing the operating model are to increase accuracy and effectiveness, focus on forward-looking, strategic insight and create a more flexible and agile corporate reporting function (chart 10).

Key stakeholders – from supervisory boards to CEOs – are expecting greater value: better data, sophisticated analysis, strategic business partnering, exemplary consistency and control. Moving to new centralized arrangements, such as shared services, must also be about harmonizing and improving those reporting processes. Operating model transformation becomes an opportunity to eliminate redundant processes, streamline critical processes, achieve global consistency and automate more transactional activities.

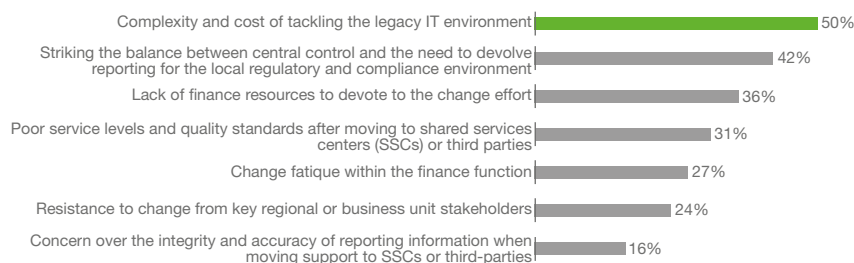
Key investment areas

To address the gap between the tools that reporting teams have at their disposal, and the innovative technology they need (chart 11), three areas are key; invest in more agile technologies (e.g. cloud based ERP) which can help increase integration and automation without the need for complex rationalization of on-premise systems; find and build the technology and data analytics skills necessary to exploit the potential of innovative IT; explore the future of reporting technology, including blockchain, robotic process automation and AI, exploiting the ability of new technologies to pull data from disparate systems.

BOX: INTERVIEWED CFO/HEADS OF REPORTING ORGANIZATIONS

Erich Ammann CFO and Member of the Group Executive Committee, Schindler Group
 Thierry Chaumont Senior Vice-President and Controller, Bell Canada
 Richard Dinkel Controller and Chief Accounting Officer, Koch Industries
 Ron Kapusta Chief Accounting Officer and Controller, Johnson & Johnson
 Areb Kurdi Group Financial Controller, Hikma Pharmaceuticals Group
 Siddharth Mittal, President Finance and Chief Financial Officer, Biocon
 Lars Sandström Senior Vice President Group Reporting, Tax and Control, Volvo Group
 Kumudu De Silva Head of Group Financial Reporting, Dialog Axiata PLC
 Walter Xue Chief Financial Officer, United Family Healthcare

Chart 11. Question: What are the main challenges of transforming the operating model for corporate reporting?



Summary and conclusions

The current main external challenge regarding the external reporting environment is the changes to technology. This challenge is both an opportunity and a threat. Agile technologies are considered to be a major focus area, as these allow organizations to respond more quickly and smartly to their technology requirements and changing business needs. These changes in technology provide a basis to create forward-looking insight.

In order to reap the benefits of embracing the technological changes streamlining the operating model for corporate reporting is key in providing forward-looking insight. Managing data in more centralized entities can allow organizations to ask different questions about how to get value from that information. In addition, transforming the corporate reporting operating model is essential in managing the increased complexity of today's matrix organization. In the end finance will be able to focus on the needs of their stakeholders and deliver responsive, real-time reporting for a world that will continue to accelerate.

Operating model change creates uncertainty, particularly for internal stakeholders as well as the finance staff who will be affected by changes. There-

fore, a strong and compelling strategy and vision is more important than ever to create certainty, secure the buy-in and engagement of key stakeholders, and provide the foundations of a business case.

To successfully create a new age of more responsive reporting strategy and vision, technology and data, and people are the main drivers. First, organizations should define a bold strategy and vision for the future operating model for reporting. Following this, they should create a future-proofed technology and data strategy for reporting that exploits the potential of innovative technologies and data analytics tools. Finally, they should build skills and capabilities in critical new areas, from predictive analytics to the intersection of AI and reporting.

Milou Riphagen is manager at EY. Bert Steens is partner at and professor at the VU University. Authors are grateful for the inputs from the EY survey study 'How can reporting catch up with an accelerating world' (2016) led by Peter Wollmert, Karsten Füser and Kenneth Marshall.

VAN DATA NAAR INZICHTEN – WIE VERTROUWT HET NOG?

De technologische mogelijkheden lijken onbeperkt; dagelijks ervaren we nieuwe voordelen van de inzet van technologie. Er zijn echter ook zorgen. Hoe weten we dat de opgeslagen data voldoende zijn beveiligd? Met welk doel zijn de data verzameld en voor welke andere doelen worden ze gebruikt? Kan de privacy wel naar behoren worden zeker gesteld? Welke nieuwe analyses kunnen met de beschikbare data worden gemaakt?

Prof.dr. R.G.A. Fijneman RE RA: Zoals Röell en Klous betogen in hun ingezonden brief in het Financiële Dagblad van 3 februari 2017 is er nog beperkt aandacht voor de vraag of de systemen onder de motorkap wel deugen en ons eerlijke en objectieve diensten leveren. Data-analyses zouden moeten voldoen aan onze normen en waarden stellen beide auteurs. Tijdens mijn studie Bestuurlijke Informatiekunde in de periode 1983 tot 1986 kreeg dit vraagstuk aandacht in de vorm van colleges over databases en gegevensbeheer. We leerden dat een databestand moest worden genormaliseerd en dat de relaties tussen data-eenheden eenduidig moesten worden gespecificeerd. In die tijd spraken we over functies als een data-administrator en een database-administrator. De toenmalige database-managementsystemen boden in meer of mindere mate opties om de integriteit van het datamodel in te regelen. We keken toen onder de motorkap van deze systemen, maar ook naar de organisatorische inbedding van de administratorsfuncties. Er lijkt dus weinig nieuws onder de zon te zijn. De vraagstukken zijn bekend, maar vergen wel andere oplossingen. We ontwikkelen in hoog tempo nieuwe analyses en alle data zijn met elkaar in verbinding te stellen. De juistheid van de brondata, de kwaliteit van de data-analyses en de relevantie van de nieuwe verbanden tussen data moeten continu kunnen worden zeker gesteld. Mooie kansen voor auditing in samenspel met controlling. Organisaties moeten de principes van data-

governance implementeren. Zij moeten zorgdragen voor een samenhangend geheel van technische en organisatorische maatregelen om de datakwaliteit te waarborgen; controlling kan zorgen voor deze principes en toezien op de implementatie hiervan. Veelal zal dit gebeuren tussen organisaties onderling in de door hen gebruikte ecosystemen. Dit maakt de implementatie complexer en de noodzaak van standaarden groter.

Auditing kan een kwaliteitsuitspraak doen bij het stelsel van geïmplementeerde maatregelen. Om van data naar inzichten te komen is er behoefte aan zekerheid over de data en de gebruikte analyses. Dit vormt een mooie uitdaging, die auditing kan oppakken. Certificering lijkt voor de hand te liggen. Auditing moet dan wel oplossingen vinden voor de aard van de mededeling, de 'a tempo' behoefte van uitspraken, de toekomstbestendigheid van de uitspraken en zeker ook de betaalbaarheid van de certificering. Denkbaar is dat een nieuwe vorm van certificering ontstaat waarbij multidisciplinaire antwoorden worden gegeven. Zoals Röell en Klous spreken over 'custodians' die de dataregulering en kwaliteit ter hand nemen om met vertrouwen de nieuwe inzichten ter hand te nemen.

Prof.dr. R.G.A. Fijneman is als partner werkzaam voor KPMG Advisory N.V., als lid van de Raad van Bestuur bij KPMG verantwoordelijk voor Advisory en als hoogleraar IT auditing verbonden aan Tilburg University en TIAS School for Business and Society.

‘Denkbaar is dat er een nieuwe vorm van certificering ontstaat waarbij multidisciplinaire antwoorden worden gegeven’

DE WEG VOOR DE CONTROLLER 2020 IS BEREID

Als we een taxichauffeur in 2000 hadden gezegd dat het in 2020 mogelijk zou zijn taxi's zonder chauffeurs te laten rijden, dan had hij zich waarschijnlijk geen zorgen gemaakt. In de eerste plaats omdat er nog 20 jaar moesten verstrijken en ten tweede omdat hij de kans dat dat mogelijk zou zijn waarschijnlijk op nul inschatte.

Jan Bouwens: Als we nu aan de controller vragen of het in 2020 mogelijk is dat zijn werk kan worden gedaan door een machine, dan luidt het antwoord: *een deel van het werk wordt overgenomen maar ik houd de regie.*

We zien dat financiële verhoudingen tussen stakeholders in hoog tempo worden geautomatiseerd en gerobotiseerd. Het werk dat controllers verrichten bestaat voor een belangrijk deel uit zekerstelling dat de organisatie relevante gebeurtenissen ziet en vastlegt. Nu de vraag: Zal de controller bij de uitvoering van deze activiteiten uit de vergelijking verdwijnen? Ik meen dat we het er snel over eens zijn dat economisch relevante feiten moeten blijven worden vastgelegd en dat de organisatie er goed aan doet deze vastlegging zeker te stellen! Maar is daar een controller voor nodig?

Om een begin van een antwoord te geven richt ik me op een onderdeel van de verwerking van economisch relevante feiten: de waardering van activa. Als het activa betreft waarmee de organisatie haar activiteiten realiseert, dan zal de waarde van deze activa afhankelijk zijn van de mate waarin de organisatie in de toekomst de activiteiten naar verwachting zal verrichten. Iemand moet dan invullen wat de activiteiten naar verwachting zullen zijn. Dat betekent dat de controller zich een beeld moet vormen van hoe de business zich voor zijn bedrijf ontwikkelt. Hij zal dan naar buiten (markt) en naar binnen (kunnen we voldoen aan de marktverwachtingen?) moeten kijken. Ook om naar de markt te kijken is het in toenemende mate mogelijk te vertrouwen op machines.

We kunnen data van verschillende bronnen halen om ons een idee te vormen. Zo laat Glaeser met collega's zien dat op basis van Google Street View images de inkomensontwikkeling in een stad als New York kan worden voorspeld. Zulke data lenen zich ook om een inschatting te maken van vraagontwikkeling. Echter, om dan specifiek voor het eigen bedrijf de vraag in te schatten dient de schatter iemand te zijn die de business ook begrijpt. Nog maar pas geleden huurde een grote retailer een start-up in gespecialiseerd in locatiekeuze. De door het bedrijf aangewezen locatie was

in alle opzichten optimaal, alleen de controller van het bedrijf merkte op: er wonen geen klanten. Dan de vraag: Kan de organisatie ook succesvol aan de vraag voldoen? Om deze vraag te beantwoorden zijn wederom data nodig maar ook inschattingsvermogen om te bepalen of als dat op dit moment niet kan, dit in de nabije toekomst mogelijk kan worden gemaakt en hoe dat dan zou kunnen. Op dat moment moet de beslisser gaan nadenken over aansturing van mensen, vervangen/aanvullen van afdelingen enzovoort. Data kunnen hier helpen, maar inschattingsvermogen omtrent de werking van de organisatie is in dit verband van eminent belang.

De vragen die de controller moet beantwoorden zijn dezelfde standaardvragen waarop de controller al sinds jaar en dag een geïnformeerd antwoord moet geven. Echter, de technieken waarmee de vragen worden gesteld en beantwoord ontwikkelen zich in een razend tempo. De vraag die we aan de controller moeten stellen luidt dan ook: Zijn jullie in staat grote hoeveelheden data te verwerken of niet? Als het antwoord nee is, is mijn advies om heel snel deze skills te verwerven, zo niet dan is de kans groot dat je even snel overbodig wordt als dat deze techniek zich aandient. Data-, toepassings- en organisatievaardig dat is de controller van 2020. Zijn werk verdwijnt niet maar de manier waarop hij het werk verricht wijzigt in een razend tempo.

Jan Bouwens is hoogleraar accounting.

DE CONTROLLERSFUNCTIE IN NEDERLAND

ENKELE UITKOMSTEN VAN EEN ENQUÊTEONDERZOEK

In zowel het academisch veld als in de beroepspraktijk is er veel aandacht voor de activiteiten van de controllersfunctie. Van een hedendaagse controller wordt niet alleen gevraagd om de primaire financieel-administratieve processen op orde te hebben, maar hij zou ook in toenemende mate verantwoordelijk zijn voor meer adviserende en beslissingsondersteunende activiteiten richting het (lokale) management. In dit artikel presenteren we enkele uitkomsten van een recent uitgevoerd enquêteonderzoek onder meer dan 5.000 werkzame controllers. Het onderzoek richtte zich op controllers uit zowel de profit- als de publieke en non-profitsector.

Aagtje Dijkman, Tjerk Budding, Martijn Schoute en Elbert de With: In de Verenigde Staten verricht het Institute of Management Accountants (IMA) iedere vijf jaar een onderzoek, waarbij onder meer in kaart wordt gebracht welke activiteiten management accountants/controllers in de praktijk uitvoeren. De resultaten van dit

onderzoek worden onder andere gebruikt om het CMA-programma en -examen aan te passen. In de definitie die het IMA hanteert voor zijn beroepsgroep zijn activiteiten met betrekking tot beslissingsondersteuning van het management expliciet opgenomen.

Het IMA hanteert hiertoe de woorden 'partne-

Probleemstelling en onderzoeksvragen:

Welke activiteiten voert de controllersfunctie in de profitsector en de publieke en non-profitsector uit en hoe effectief wordt de uitvoering ervan beoordeeld?

Onderzoeksmethode:

Enquêteonderzoek.

Bevindingen:

Binnen de hedendaagse controllersfunctie worden zowel adviserende en beslissingsondersteunende activiteiten als activiteiten gericht op primaire financieel-administratieve processen ter hand genomen. De belangrijkste activiteiten liggen op het vlak van budgetteren en over financiële items rapporteren. Daarnaast worden er de nodige andere activiteiten uitgevoerd, maar die verschillen in aanzienlijke mate tussen de profit- en de publieke en non-profitsector. Er lijkt sprake van een behoorlijk verbeterpotentieel, want de respondenten ervaren een aanzienlijk verschil tussen de belangrijkheid van activiteiten en de effectiviteit van de uitvoering ervan.

Betekenis voor de financiële functie:

Financiële expertise blijft belangrijk voor het goed kunnen uitvoeren van de rol van controller, want een belangrijk deel van het takengebied ligt op het vlak van budgetteren en over financiële items rapporteren. Daarnaast is er ook de nodige andere kennis vereist, maar welke dat is verschilt tussen de profitsector en de publieke en non-profitsector.



ring in management decision making' in zijn definitie (IMA, 2008, p. 1): *'Management accounting is a profession that involves partnering in management decision making, devising planning and performance management systems, and providing expertise in financial reporting and control to assist management in the formulation and implementation of an organization's strategy.'*

Maar hoe zit dit in de praktijk van de werkzame controllers in Nederland? Maken de adviserende en beslissingsondersteunende taken in de dagelijkse praktijk inderdaad een belangrijk bestanddeel uit van het werk binnen de controllersfunctie? Maar ook: wat zien zij als de meest primaire taken binnen de controllersfunctie? En hoe zit het met de effectiviteit van de uitvoering van de taken? Wij hebben met ons onderzoek in beeld gebracht hoe belangrijk de respondenten de aan hen voorgelegde activiteiten beoordelen voor de controllersfunctie en hoe effectief zij de uitvoering van deze activiteiten beoordelen.

De voorgelegde activiteiten zijn onderverdeeld naar vier inhoudelijke gebieden, die zijn overgenomen van het NBA/VRC Visiedocument (2014) over het beroep van de financieel professional: Strategisch management, Prestatiemanagement, Finance operations & reporting en Governance, risk & compliance. Bijzonder aan ons onderzoek is verder dat het zich zowel richtte op controllers uit de profit-sector als de publieke en non-profitsector. Wij

hebben dan ook in beeld kunnen brengen welke verschillen er zijn tussen de controllersfunctie in beide sectoren.

Het onderzoek

In het voorjaar van 2016 hebben wij een vragenlijst verspreid onder meer dan 5.000 in de praktijk werkzame controllers in Nederland. Het gaat hierbij om controllers die een opleiding tot certified public controller (CPC) of registercontroller (RC) hebben afgerond dan wel daartoe studerend zijn. Daarnaast zijn de huidige studenten en alumni van de opleiding tot Certified Management Accountant van de Vrije Universiteit Amsterdam benaderd. Iedere controller heeft een tweetal e-mails ontvangen met een link naar de online vragenlijst. Een deel van de doelgroep heeft de vragenlijst daarnaast ook per post ontvangen.

De behaalde response rate is 13,7%.¹ Bij de vragen met betrekking tot de controllersfunctie is benadrukt dat deze betrekking hebben op de controllersfunctie als geheel. Onder een controllersfunctie vallen alle medewerkers die controllersactiviteiten verrichten binnen de organisatie of het organisatie-onderdeel waarvoor de respondent werkzaam is. Wij hebben voor dit niveau van de controllersfunctie (en niet het individuele niveau) gekozen omdat we primair geïnteresseerd zijn in de activiteiten die binnen deze functie worden verricht en niet zozeer in het takenpakket van een individuele respondent. Met de term 'organisatie' worden respondenten op

het hoogste organisatorische niveau van de organisatie (het concernniveau) bedoeld. Respondenten in een 'organisatieonderdeel' kunnen zich op diverse lagere niveaus in de organisatie bevinden, zoals op het niveau van de businessunit of zelfstandige vestiging.

Positionering van de controller

De gemiddelde respondent kan worden omschreven als behoorlijk ervaren en rond de 42 jaar. 23% van de respondenten is vrouw, de rest man. 44% van de respondenten heeft een leidinggevende positie. De respondenten hebben gemiddeld circa 7 jaar ervaring bij de huidige organisatie en gemiddeld 6,5 jaar werkervaring in de huidige functie. Daarnaast hebben de ondervraagde controllers een hoog opleidingsniveau, hetgeen in lijn ligt met de aangeschreven doelgroepen.

In onze enquête hebben wij gevraagd op welk organisatorisch niveau de controller werkzaam is. Hierbij hebben wij in eerste instantie onderscheid gemaakt tussen diverse organisatieniveaus. In dit artikel onderscheiden we slechts twee niveaus, namelijk het concernniveau en het niet-concernniveau. Onder concernniveau rekenen we niet alleen de concernafdeling(en), maar ook de stafafdeling(en) daarvan. Ongeveer de helft van de respondenten is op concernniveau werkzaam, de andere helft is op een lager niveau werkzaam.

Activiteiten binnen de controllersfunctie

Om inzichtelijk te maken welke activiteiten in de huidige controllersfunctie worden uitgevoerd, hebben we een tweetal vragen gesteld. Er is gevraagd hoe *belangrijk* de respondenten 29 activiteiten beoordelen voor de controllersfunctie van hun organisatie(onderdeel). Vervolgens is gevraagd hoe *effectief* zij de uitvoering van deze activiteiten beoordelen.

De ondervraagde activiteiten zijn onderverdeeld naar de onderstaande – door de NBA/VRC (2014) onderscheiden – vier kerngebieden:

1. Strategisch management
2. Prestatiemanagement
3. Finance operations & reporting
4. Governance, risk & compliance

Binnen deze inhoudelijke gebieden hebben we onderscheid gemaakt tussen adviserende en beslis-

singsondersteunende activiteiten (aangegeven met werkwoorden als analyseren en adviseren) en activiteiten gericht op primaire financieel-administratieve processen (aangegeven met werkwoorden als uitvoeren, administreren, rapporteren en maken). Voor het definiëren van de activiteiten hebben wij gebruikgemaakt van diverse bronnen. Eén daarvan is het 5-jaarlijkse IMA-onderzoek onder hun Amerikaanse achterban (zie bijvoorbeeld Russell et al., 1999). De belangrijkheid en effectiviteit van de uitvoering zijn beide gemeten op een 5-puntsschaal, van 1 (niet belangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk) en van 1 (niet effectief) tot en met 5 (zeer effectief).

Top 5

Als we analyseren welke activiteiten binnen de controllersfunctie als belangrijkste worden gezien, dan komen we op de volgende top 5 (zie tabel 1). Opvallend is dat de eerste vier plekken in deze top 5 worden ingevuld door activiteiten binnen het kerngebied Finance operations & reporting. Het gaat om de volgende activiteiten:

1. Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages.
2. Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages.
3. Adviseren over de opstelling van budgetten.
4. Maken van de financiële rapportages voor accountingdoeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties).

Kortom, het betreft hier taken binnen de controllersfunctie op het vlak van budgetteren en over financiële items rapporteren. Er is sprake van een gedeelde vijfde plek door: 'Adviseren over nieuwe manieren om de doelstellingen van uw organisatie(onderdeel) te halen' en 'Adviseren over en ontwikkelen van kostenbesparende en omzet genererende plannen door operationele verbeteringen en resource management'.

De hiervoor genoemde top 5 is de rangorde die onderscheiden kan worden als we de antwoorden van de respondenten uit de profitsector en die uit de publieke en non-profitsector samen nemen. Maken we echter een onderscheid tussen beide groepen, dan zien we dat de top 4 (zij het in een iets andere volgorde) exact hetzelfde is. Dat geldt niet voor de vijfde plaats. De respondenten uit de profitsector zien als nummer 5 de activiteit 'Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten,

Tabel 1. Belangrijkheid en effectiviteit taken controllersfunctie

Controllersactiviteiten	Belangrijkheid			Effectiviteit		
	Totaal	Profit-organisaties	Publieke en non-profit-organisaties	Totaal	Profit-organisaties	Publieke en non-profit-organisaties
Strategisch management (n = 506-513)						
Adviseren over nieuwe manieren om de doelstellingen van uw organisatie(onderdeel) te halen	3,74	3,79	3,66	3,12	3,16	3,07
Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten	3,57	4,07**	2,81	3,01	3,38**	2,44
Adviseren over de strategie van uw organisatie(onderdeel)	3,46*	3,43	3,50	2,86	2,85	2,88
Adviseren over en bieden van ondersteuning bij mogelijke overnames, fusies en/of investeringen in nieuwe activa	2,97**	3,07	2,82	2,71**	2,79	2,59
Adviseren over de planning en strategie rondom belastingissues	2,40**	2,37	2,45	2,34**	2,33	2,36
Adviseren over investeringen in fondsen (zoals obligaties)	1,30**	1,30	1,29	1,23*	1,22	1,23
Prestatiemanagement (n = 496-503)						
Adviseren over en ontwikkelen van kostenbesparende en omzet genererende plannen door operationele verbeteringen en resource management	3,74	3,94**	3,42	3,12*	3,28**	2,88
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van cost accounting items (bijvoorbeeld kostprijzen van producten/diensten, variantieanalyses en overheadkosten)	3,73	3,90**	3,46	3,23	3,43**	2,92
Adviseren over en evalueren van prestatie maatstaven	3,66	3,67	3,64	3,06	3,14	2,94
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van kwaliteits- en controlesystemen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen)	3,53	3,41	3,71**	3,03	2,95	3,14
Uitvoeren en bewaken van operationele verbeteringen en resource management	3,41*	3,55**	3,19	3,03	3,19**	2,78
Administreren van en rapporteren over prestatie maatstaven	3,38	3,52**	3,17	3,01*	3,25**	2,64
Administreren van en rapporteren over cost accounting items (bijvoorbeeld kostprijzen van producten/diensten, variantieanalyses en overheadkosten)	3,34	3,51**	3,07	3,01**	3,24**	2,66
Administreren van en rapporteren over kwaliteits- en controlesystemen (bijvoorbeeld interne controlemaatregelen).	3,13	2,99	3,36**	2,78	2,70	2,91
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning met betrekking tot personeelszaken	2,47	2,38	2,60	2,42	2,39	2,48
Finance operations & reporting (n = 495-502)						
Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages	4,27	4,33	4,18	3,75	3,86*	3,58
Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages	4,17**	4,30**	3,97	3,56*	3,71**	3,32
Adviseren over de opstelling van budgetten	4,16	4,13	4,21	3,56	3,58	3,53

Maken van de financiële rapportages voor accountingdoeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties)	4,02	4,14*	3,84	<u>3,61**</u>	3,84**	3,24
Leiden van de financiële functie	3,54	3,74**	3,24	3,13	3,29**	2,88
Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van projecten	3,53	3,40	3,72**	3,01	2,91	3,15*
Voeren van de werkkapitaaladministratie en hierover rapporteren (bijvoorbeeld kas, voorraad en debiteuren)	2,73	3,12**	2,14	2,50	2,85**	1,97
Voeren van de projectadministratie	<u>2,71**</u>	2,65	2,80	<u>2,45**</u>	2,44	2,45
Voeren van de belastingadministratie en hierover rapporteren	2,22*	2,47**	1,85	2,11	2,31**	1,82
Governance, risk & compliance (n = 499-501)						
Adviseren over risicomanagement	3,47**	3,23	3,84**	2,78	2,70	2,91
Opstellen van de rapportages ten behoeve van complianceverplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties	2,84**	2,60	3,20**	2,62**	2,44	2,89**
Adviseren over de interne auditbevindingen	2,80	2,50	3,26**	2,52	2,31	2,86**
Uitvoeren van interne audits en hierover rapporteren	2,45**	2,14	2,93**	2,21	1,94	2,62**
Maken van rapportages ten behoeve van belastingwetgeving	1,97*	2,09*	1,79	1,92	2,03*	1,75

Noten: ** en * hebben respectievelijk betrekking op significante verschillen op het 1% en 5% significantieniveau (tweezijdig). In de 'totaal' kolommen geeft significantie aan dat er voor de betreffende activiteit sprake is van een significant verschil tussen de organisatorische niveaus, waarbij vetgedrukt aangeeft dat de score hoger is voor het concernniveau en vetgedrukt en onderstreept aangeeft dat de score hoger is voor het niet-concernniveau. In de overige kolommen geeft significantie aan dat er sprake is van een significant verschil tussen de sectoren, waarbij vetgedrukt en cursief aangeeft dat de score hoger is in die betreffende sector. De n heeft betrekking op het totaal aantal respondenten uit beide sectoren.

producten en/of diensten'. Binnen de publieke en non-profitorganisaties wordt het 'Adviseren over risicomanagement' als een belangrijker activiteit gezien. Kortom, de eerste vier plekken in de top 5 zijn redelijk uniform tussen profitorganisaties en organisaties uit de publieke en non-profitsector, maar de nummer 5 is dat niet.

Finance operations & reporting

Zoals we hebben geconstateerd, zijn de taken op het vlak van budgetteren en over financiële items rapporteren een belangrijk onderdeel van de controllersfunctie. Deze maken onderdeel uit van het door NBA/VRC onderscheiden kerngebied Finance operations & reporting. Binnen dit kerngebied bevinden zich nog vijf andere activiteiten. Als relatief belangrijk worden 'Het leiden van de financiële functie' en 'Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van projecten' gezien. De andere activiteiten hebben betrekking op het voeren van de administratie en het daarover rapporteren op het vlak van werkkapitaal, projecten en de belasting. Al deze activiteiten kennen relatief lage scores.

Strategisch management

Verschillende auteurs stellen dat van de heden-daagse controller wordt verwacht dat deze meedenkt over de nodige strategische issues (zie ook Quadackers et al., 2015). Of dat daadwerkelijk in de praktijk gebeurt, is echter nog een openstaande, empirische vraag. De resultaten uit ons onderzoek laten hierover een wat gemêleerd en genuanceerd beeld zien. Ten eerste zien we dat het lang niet altijd zo is dat de controllersfunctie wordt gevraagd om mee te denken over de strategie van de organisatie of het organisatieonderdeel. Ook wordt de controllersfunctie blijkbaar lang niet altijd betrokken bij belangrijke financiële beslissingen zoals overnames, fusies en/of investeringen in nieuwe activa.

Tegelijkertijd heeft de controllersfunctie – en dan met name in de profitsector – wel een belangrijke rol bij de effectuering van de strategie. Dat blijkt uit de vrij hoge scores voor de activiteiten 'Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten' en 'Adviseren over nieuwe manieren om de doelstellingen van uw organisatie(onderdeel) te halen'. Binnen de publieke en non-profitsector wordt veel minder van

de controllersfunctie gevraagd om naar de winstgevendheid te kijken, maar in hoeverre dat gebeurt is weer sterk afhankelijk van de specifieke deelsector waar de respondent werkzaam is. Zo is de analyse van de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten wel een belangrijk item binnen de zorg, maar bijvoorbeeld niet bij provincies. Voor een uitgebreide bespreking van de verschillen tussen de deelsectoren binnen de publieke en non-profitsector verwijzen wij u naar Dijkman et al. (2016).

Overigens lijkt het ook voor een belangrijk deel af te hangen van de positionering van de controllersfunctie of deze zich richt op strategisch managementtaken. Controllers op concernniveau hebben hier duidelijk een belangrijkere rol in dan decentrale controllers.

Prestatiemanagement

Binnen het kerngebied Prestatiemanagement worden negen activiteiten onderscheiden. De drie belangrijkste daarvan voor de controllersfunctie zijn:

1. Adviseren over en ontwikkelen van kostenbesparende en omzet genererende plannen door operationele verbeteringen en resource management.
2. Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van cost accounting items.
3. Adviseren over en evalueren van prestatie maatstaven.

Voor de eerstgenoemde twee activiteiten geldt dat deze significant belangrijker worden gevonden voor de controllersfunctie binnen profitorganisaties dan binnen publieke en non-profitorganisaties. Omgekeerd komt uit de gegevens naar voren dat voor de controllerfunctie binnen laatstgenoemde organisaties activiteiten op het vlak van kwaliteits- en con-

trolesystemen (zoals interne controlemaatregelen) belangrijker worden geacht.

Governance, risk & compliance

Het laatste onderscheiden kerngebied is Governance, risk & compliance. Hieronder vallen activiteiten op het vlak van internal audit en risicomanagement, maar ook het voldoen aan complianceverplichtingen. Het gaat dan niet alleen om complianceverplichtingen op het vlak van belastingen, maar ook op andere gebieden (met name richting de overheid en regelgevende instanties). De meeste activiteiten binnen dit kerngebied worden belangrijker gevonden voor de controllersfunctie binnen de publieke en non-profitsector dan binnen de profitsector. De enige uitzondering hierop is het 'Maken van rapportages ten behoeve van belastingwetgeving'.

Effectiviteit

We hebben de respondenten naast de vraag over hoe belangrijk de onderscheiden activiteiten worden geacht voor de controllersfunctie, ook gevraagd hoe effectief zij de uitvoering daarvan percipiëren. Gemiddeld zijn de scores ten aanzien van hoe belangrijk de activiteiten worden gezien voor de controllersfunctie bijna 0,4 (om precies te zijn: 0,38) hoger dan de scores ten aanzien van hoe effectief de uitvoering ervan wordt beoordeeld. Hierbij is een aanmerkelijk verschil waar te nemen tussen de organisaties in de profitsector en die in de publieke en non-profitsector. Voor eerstgenoemde geldt namelijk dat dit verschil ligt op 0,35, terwijl bij laatstgenoemde het gat 0,42 bedraagt. Kortom, volgens de respondenten is er meer verbeterpotentieel binnen de publieke en non-profitsector dan binnen de profitsector. Een andere verklaring voor dit verschil zou overigens kunnen zijn dat de respondenten in de eerstgenoemde sector zelfkritischer zijn. In dit onderzoek is overigens niet ingegaan op de oorzaken van de verschillen tussen belangrijkheid en de effectiviteit van de uitvoering.

Als we kijken naar het grootste verschil tussen belangrijkheid en effectiviteit, dan ligt deze op het vlak van risicomanagement. Respondenten uit de publieke en non-profitsector zijn hier het meest kritisch: zij geven gemiddeld genomen aan een verschil van bijna een heel cijferpunt te ervaren tussen belangrijkheid en effectiviteit. Bij de profitorganisaties ligt dit verschil op bijna de helft.

Een ander gebied waarop er een aanzienlijk gat wordt ervaren tussen belangrijkheid en effectiviteit

‘Binnen de controllersfunctie wordt een breed pallet aan taken uitgevoerd’

binnen de publieke en non-profitsector ligt op het vlak van budgetteren. Binnen de profitorganisaties liggen de grootste discrepanties juist op het vlak van Strategisch management en Prestatiemanagement. Het grootste verschil tussen belangrijkheid en effectiviteit is bij hen waar te nemen op de activiteit 'Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten'.

Conclusie

Binnen de hedendaagse controllersfunctie worden zowel adviserende en beslissingsondersteunende activiteiten als activiteiten gericht op primaire financieel-administratieve processen ter hand genomen. Beide groepen zijn in de praktijk belangrijk. Zo zijn in de top 4 van activiteiten er twee die betrekking hebben op adviserende werkzaamheden en tevens twee die gaan over het opstellen en maken van rapportages.

Binnen de controllersfunctie wordt een breed pallet aan taken uitgevoerd die conform de indeling van de NBA/VRC ingedeeld kunnen worden in vier kerngebieden: 1. Strategisch management, 2. Prestatiemanagement, 3. Finance operations & reporting en 4. Governance, risk & compliance. Uit ons onderzoek komt naar voren dat als we kijken naar de belangrijkheid van de taken binnen de controllersfunctie, de belangrijkste ervan liggen binnen het kerngebied Finance operations & reporting. Het gaat dan om activiteiten op het vlak van budgetteren en het rapporten over financiële items. Hierin is er ook geen verschil tussen organisaties uit de profitsector en die uit de publieke en non-profitsector. Als we wat verder kijken, dan zien we wel aanzienlijke verschillen tussen beide sectoren. Controllers binnen de profitsector zijn duidelijk actiever bezig met het analyseren en adviseren op het vlak van winstgevendheid van activiteiten en klanten dan hun collega's uit de publieke en non-profitsector. Anderzijds geldt weer dat de controllers uit laatstgenoemde sector meer bezig zijn met activiteiten op het vlak van Governance, risk & compliance.

Uit ons onderzoek komt ook naar voren dat er sprake lijkt te zijn van een mogelijk aanmerkelijk verbeterpotentieel. Gemiddeld zit er bijna 0,4 punt tussen de scores ten aanzien van hoe belangrijk activiteiten worden gezien en de effectiviteit van uitvoering daarvan. Dit verschil kan echter diverse oorzaken hebben en hier zijn we in ons onderzoek niet verder op ingegaan. We adviseren dan ook om hier

vervolgonderzoek naar te doen. Ditzelfde advies hebben we ten aanzien van toekomstige ontwikkelingen. De controllersfunctie is constant in beweging en wij raden dan ook aan ons onderzoek periodiek (bijvoorbeeld iedere 5 jaar) te herhalen. Op die manier kan de ontwikkeling van de functie op een goede manier worden gevolgd en kan er beter zorg voor worden gedragen dat het onderwijs aan controllers aansluit bij actuele wensen vanuit de beroepspraktijk.

Noot

1. De bruikbare response rate is lager dan de behaalde response rate, omdat er geen voorselectie plaats heeft kunnen vinden op de aangeschreven doelgroepen. In de vragenlijst is nadrukkelijk gevraagd om de vragenlijst niet verder in te vullen indien de respondent zelf geen controllersactiviteiten uitvoert en in dat geval alleen de vragen te beantwoorden die betrekking hebben op de eigen achtergrond en zijn of haar organisatie.

Literatuur

- ~ Dijkman, A., G.T. Budding, M. Schoute en E. de With (2016). Het takenpakket van de public controller: Enkele uitkomsten van een enquêteonderzoek. *TPC*, 14 (6): 20-25.
- ~ Institute of Management Accountants (IMA) (2008). *Definition of Management Accounting*. Statements on Management Accounting, Practice of Management Accounting.
- ~ NBA-VRC. 2014. *Visiedocument over het beroep van de Financieel Professionaal*.
- ~ Quadackers, L., M. Nieuwenhuis en A. van de Ven (2015). Ontwikkeling financiële functie: De financiële functie vanuit verschillende perspectief: 'one size does not fit all'. *MCA* 19 (6): 20-25.
- ~ Russell, K.A., G.H. Gary en C.S. Kulesza (1999). Counting more, counting less. *Strategic Finance*, 81 (3): 38-44.

De auteurs zijn verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Drs. A. Dijkman ondersteunde parttime de CMA-opleiding voor het praktijkonderzoek naar de inrichting van de controllersfunctie, dr. G.T. Budding is opleidingsdirecteur van de Postgraduate opleiding tot Certified Public Controller, dr. M. Schoute is werkzaam als universitair docent en drs. E. de With als Program Manager van de Postgraduate opleiding tot Certified Management Accountant (CMA).

VRC MIDZOMER EVENT 2017

DE CONTROLLER ALS GAME CHANGER?

Blijf je als controller in het heden hangen of ben je in staat de *change* te effectueren om het verschil in je eigen bedrijf te maken? Laat je inspireren door casussen uit de energie transitie, de mobiliteitsagenda en verduurzaming. Tijdens het Midzomer Event doe je inzichten op en krijg je concrete handvatten om je organisatie te faciliteren zodat de verandering ook daadwerkelijk kan plaatsvinden!



VERENIGING VAN
REGISTERCONTROLLERS

DAGVOORZITTER EN SPREKERS:

drs. Antoine Hendrikx RA RC voormalig CFO Ilse Media / Sanoma Digital en Investment Director van Sanoma Ventures

Justin Johns New Energies Renewable Power Finance Manager, Shell

drs. Fleur Engberink RA Manager Business Control Groep NS, en Financieel Directeur NS Insurance

drs. René Hooiveld Director Sustainable Energy, TNO

WOENSDAG 21 JUNI AANVANG 14.30 UUR SPOORWEGMUSEUM UTRECHT
MEER INFORMATIE EN AANMELDEN: WWW.VRC.NL

NBA-VRC Opleidingen

Datum: 16 mei 2017

Plaats: Nieuwegein

PE-uren: 6

Prijs leden/niet-leden:

€ 550 / € 595

Advanced

Datum: 16 mei 2017

Plaats: Nieuwegein

PE-uren: 3

Prijs leden/niet-leden:

€ 250 / € 275

Fundamental

Datum: 29, 30 mei 2017

Plaats: Nieuwegein

PE-uren: 14

Prijs leden/niet-leden:

€ 1.295 / € 1.395

Advanced

Actualiteiten corporate governance 2017

Heeft u genoeg kennis van corporate governance codes en weet u welke rol hierbij voor u is weggelegd? Fris in één dag uw kennis op het gebied van corporate governance op. We besteden uitgebreid aandacht aan de nieuwe corporate governance code en de consequenties voor de praktijk. Daarbij beperken we ons niet tot beursgenoteerde bedrijven, maar komt ook de governance in meer besloten verhoudingen en (internationale) concerns aan de orde.

Bestemd voor iedere financiële professional die zijn of haar kennis rondom corporate governance up-to-date wil houden.

nieuw

MiFID II

Het doel van MiFID II is het efficiënter en transparanter maken van de Europese financiële markten en het vergroten van de bescherming van beleggers. De nieuwe maatregelen zullen enorme impact hebben op onder andere: beleggingsondernemingen, vermogensbeheerders en handelsplatformen. De inwerkingtreding van MiFID II staat gepland voor 2018. Na deze bijeenkomst heeft u een goed beeld van: het doel, de belangrijkste onderdelen en de impact van MiFID II.

Bestemd voor controllers, accountants, auditors en overige financieel professionals.

Controlling the Value Chain - Business Simulatie

Na de simulatie begrijpt en doorgrondt u:

- Het business model en de financial supply chain van de organisatie;
- De business issues en besluitvorming vanuit een working capital en supply chain, risk en operationeel perspectief;
- De financiële gevolgen van de beslissingen die in de fysieke supply chain worden genomen;
- Dat samenwerking tussen functionarissen de sleutel is tot een succesvolle business.

Bestemd voor controllers, accountants in business en overige financieel professionals die een beter begrip willen ontwikkelen van de financiële gevolgen van de fysieke ten opzichte van de financial supply chain en de kloof hiertussen willen overbruggen.



Ga voor het volledige cursusaanbod naar www.nbavrc.nl
Heeft u vragen? U kunt ons bereiken op 020 301 04 05 of
opleidingen@nbavrc.nl

nieuw

Essentiële skills: data analyse & process mining

Het ontsluiten van data is in de praktijk een belangrijke skillset voor accountants en controllers. U bent van meerwaarde als u via data uit verschillende bronsystemen, analyses kunt ontwikkelen, datasets kunt valideren, uitkomsten kunt interpreteren en deze met relevante stakeholders kunt delen. Tijdens deze cursus leert u concrete, praktische technieken en skills om data-analyse en process mining binnen uw organisatie toe te passen.

Bestemd voor accountants, controllers en financieel professionals werkzaam binnen het (bredere) data-analyse of assurance domein.

Fiscale Actualiteiten Vennootschapsbelasting

U wordt in één middag bijgepraat door fiscale experts over de laatste ontwikkelingen op het gebied van de vennootschapsbelasting. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Fiscale eenheid, wetwijziging en jurisprudentie;
- Transfer Pricing, Country-by-Country Reporting;
- Financieringsproblematiek zoals renteaftrek, onzakelijke lening, afwaarderingen op vorderingen en de door Europa voorgestelde renteaftrekbeperking.

Bestemd voor controllers, accountants, bestuurders, toezichthouders, commissarissen, risk managers en auditors in (hoger) financieel management

De controller als business partner

Controllers fungeren in toenemende mate als business partner. Bij deze nieuwe rol horen nieuwe vaardigheden, zoals creatiever samenwerken met het management en strategische beslissingen nemen. Wilt u die nieuwe vaardigheden beheersen? Na deze training kent u diverse effectieve communicatiestijlen voor de uiteenlopende rollen die een controller heeft. U heeft beter inzicht in uw eigen denkpatronen. U leert uw collega's binnen het managementteam in te schatten en leert hoe u invloed kunt uitoefenen.

Bestemd voor controllers en financiële professionals die zich verder willen ontwikkelen tot een effectieve business partner binnen hun eigen organisatie.

nieuw

Summer School 2017

De driedaagse Summer School voor ervaren financieel professionals is niet meer uit het zomeraanbod van NBA-VRC Opleidingen weg te denken. Op verzoek organiseren we dit jaar maar liefst drie Summer Schools. Wissel van gedachte met vakgenoten uit diverse branches, discussieer over de laatste ontwikkelingen en verdiep en verbreed uw kennis en vaardigheden.

Elke Summer School is inhoudelijk verschillend en varieert in thema's en docenten. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder andere:

- DNA van de financial
- Agile leadership
- Agile en control
- Psychologie van financiële besluitvorming
- (On) bewuste accounting keuzes
- Stressmanagement

Datum: 31 mei, 1 juni 2017

Plaats: Nieuwegein

PE-uren: 12

Prijs leden/niet-leden:

€ 1.195 / € 1.295

Fundamental

Datum: 1 juni 2017

Plaats: Breukelen

PE-uren: 5

Prijs leden/niet-leden:

€ 495

Advanced

Datum: 1, 2 juni 2017

Plaats: Apeldoorn

PE-uren: 14

Prijs leden/niet-leden:

€ 1.295 / € 1.395

Fundamental

Datum: diverse data in
augustus 2017

Plaats: Doorn, Ermelo,
Sint Michielsgestel

PE-uren: 20

Prijs leden/niet-leden:

€ 1.895 / € 2.195

Advanced

NBA-VRC Nieuws:

AGENDA

NBA-VRC

28 september 2017

DAG VAN DE FINANCIAL: DEEP FINANCE

De Dag van De Financial vindt plaats op donderdag 28 september in Den Bosch. U kunt zich al aanmelden (met vroegboekorting) via www.dagvandefinancial.nl. Wat kunt u dit jaar van ons verwachten? Dit congres heeft de ambitie u steeds weer te verrassen. Met een programma dat vooruitloopt op de hypes en waan van de dag. Waar u tevreden en vol met inspiratie vandaan komt. Deelnemers laten in de evaluatie een bijzonder hoge waardering zien. Niet voor niets geeft 88,3% aan er de volgende keer graag weer bij te zijn. Kortom als nieuwsgierige financieel professional wilt u dit congres niet missen. Met dit jaar als thema:

Deep Finance

De volgende stap in financiële intelligentie



Komt de 'zelfrijdende financiële functie' eraan? In rekenkracht winnen we het al lang niet meer van computer en robot. Zelflerende informatiesystemen bereiken via 'deep learning' nieuwe dimensies qua inzicht en intelligentie. Ziet het menselijk oog uiteindelijk meer dan technologie? Hoe ver reikt ons analytisch vermogen en slimme onbewuste? Welke kennis en competenties maken ons vak toekomstbestendig? Hoeveel 'mens' zit er straks nog in de cijfers? Met Deep Finance kijken we onder de getallen en verkennen we onbekend terrein. Welk perspectief levert dat op voor u als financial?

We gaan op 28 september de financiële diepte in met onder meer:

Marcel Smits RA, cfo Cargill

Gerard van Olphen RA, bestuursvoorzitter APG

Eric Postma, hoogleraar kunstmatige intelligentie, Universiteit van Tilburg

Onder leiding van dagvoorzitter Mathijs Bouman

Bekijk voor een live impressie een videoverslag van voorgaande edities over zaken als Exponential Finance en Circulaire Economie.



Datum: donderdag 28 september

Tijd: 10.00-18.00 u

Locatie: congrescentrum 1931 Den Bosch (vlakbij treinstation)

Kosten: voor leden van NBA en VRC geldt vroegboekorting tot 1 augustus: € 270 (normale prijs € 305)

Aanmelden: www.dagvandefinancial.nl

ACCOUNTANTS IN BUSINESS

18 april 2017

LEDENGROEPVERGADERING & VISIE OP HET BEROEP

Op dinsdag 18 april 2017 vindt een extra leden-groepvergadering plaats van accountants in business. Tijdens deze vergadering staat de benoeming van een nieuw lid op de agenda plus een discussie over 'de visie op ons beroep als financieel professional'. Voor de uitkomsten kunt u terecht op www.nba.nl/aib.



AGENDA

DILEMMA'S EN MORESPRUDENTIE: NIEUWE SESSIONS

Wegens groot succes vorig jaar, organiseert de NBA ook in 2017 werksessies/discussiebijeenkomsten op diverse locaties in het land. Breng uw eigen morele dilemma in tijdens de sessie en discussieer mee over morele kwesties waar uw collega accountants in business tegenaan lopen. De sessies vormen een belangrijke basis voor de zogenoemde moresprudentie (zie site voor toelichting) die als doel heeft accountants in business houvast te bieden bij het omgaan met morele vraagstukken in werksituaties. Er wordt gewerkt in kleine groepjes, dus meld u snel aan!

- Woensdag 10 mei – Familiebedrijven: omgaan met dilemma's bij opvolging/bedrijfsoverdracht, Van der Valk Hotel Den Haag-Wassenaar
- Woensdag 21 juni – Omgaan met dilemma's bij ondernemingen in zwaar weer, Van der Valk Hotel Hoorn

Tijd: 13.30-17.30 uur. Voor meer informatie en aanmelden (geen kosten): zie www.nba.nl/aib of neem contact op met Danie Duzant, d.duzant@nbavrc.nl

Testimonial

'Ik ben als actief NBA-lid aanwezig geweest bij een moresprudentiebijeenkomst over het omgaan met dilemma's bij familiebedrijven voor een accountant in business. Iedere deelnemer was vooraf gevraagd vanuit de praktijk een concreet voorbeeld in te brengen. Deze voorbereiding was voor mij al een eerste trigger om mij hiermee bezig te houden. Vanuit het moreel intervisiemodel van Nyenrode werd aan het vervolgproces onder begeleiding inhoud gegeven. Belangrijk is hierbij dat op voorhand de vertrouwelijkheid als belangrijk uitgangspunt werd toegelicht en vanuit iedere deelnemer uitdrukkelijk in de bijeenkomst zelf werd bevestigd.



Andre Hooyman RA, lid NBA commissie Governance, Risk en Compliance

Onder begeleiding werd deze "casus" besproken om uiteindelijk te komen tot een vraag welke beslissing in de casus zou moeten worden genomen; behoor ik dit te doen of na te laten? In het vervolg werd onder andere stilgestaan bij alle belangen, hoe de VGBA hierop toegepast kan worden (vanuit de 5 fundamentele beginselen) en welke argumenten speelden om uiteindelijk tot een conclusie te komen. Het leverde een indringend proces op waarin ik heb ervaren dat inhoudelijk op een open wijze met elkaar werd gediscussieerd en vanuit de begeleiding het theoretische kader er regelmatig goed in werd gebracht. Kortom, ik ben enthousiast hierover en beveel deze manier van intervisie graag aan.'

VRC

21 juni 2017

MIDZOMER EVENT

Niets is wat het lijkt; de wereld verandert steeds sneller en de veranderingen worden steeds moeilijker te voorspellen. Onder het motto

De Controller als Game Changer?

Is de controller in staat de Game Change te faciliteren?

gaan we tijdens het VRC Midzomer Event op 21 juni 2017 met elkaar in gesprek.

Verandering

Blijf je als controller in het heden hangen of faciliteer jij de organisatie zodat de verandering ook daadwerkelijk kan plaatsvinden? Hoe kun je de change effectueren om het verschil te maken in je eigen bedrijf? Wil je geïnspireerd worden door casussen uit de energie transitie, de mobiliteitsagenda en verduurzaming? Sectoren waar zich op dit moment grote veranderingen voordoen die tot voor kort als onmogelijk werden beschouwd. Wil je inzichten opdoen en concrete handvatten krijgen, dan ben je met de volgende sprekers op het Midzomer Event aan het juiste adres:

drs. Antoine Hendrikx RA RC, voormalig CFO Ilse Media/Sanoma Digital en Investment Director van Sanoma Ventures

Justin Johns, New Energies Renewable Power Finance Manager, Shell

drs. Fleur Engberink RA, Manager Business Control Groep NS, en Financieel Directeur NS

AGENDA



Insurance

drs. René Hooiveld, Director Sustainable Energy, TNO.

Het VRC Midzomer Event biedt ons voor de negende keer een uitstekende gelegenheid elkaar te ontmoeten rondom dit aansprekende inhoudelijke programma. De bijeenkomst vindt plaats in het Spoorwegmuseum te Utrecht. De ontvangst is vanaf 14.30 uur en we beginnen om 15.00 uur. Vanaf 18.00 uur sluiten we af met een borrel en diner buffet. Meer informatie en aanmelden: www.vrc.nl

Datum: woensdag 21 juni 2017

Tijd: 14.30-20.00 u

Locatie: Spoorwegmuseum, Utrecht (eigen parkeerterrein)

PE: 3 punten

Kosten: € 79,50 voor leden, incl. borrel en diner

RC-ALUMNIVERENIGINGEN

De Rotterdamse RC opleiding ESAA en alumnivereniging Le Coeur organiseren gezamenlijk:

11 mei De Controller & Startups
(i.s.m. PortXL)

Na de zomer De Controller & Cyber Security
(i.s.m. Heineken en Interpol)

Meer informatie over deze events volgt via de reguliere kanalen, of is te verkrijgen via klos@ese.eur.nl.

VU RC ALUMNI

8 juni Professionele Ethiek ism Yacht
(3 PE)

22 september Openings Symposium VU RC
(3 PE)

28 september Bedrijfsprofiel (2 PE) - datum onder voorbehoud

Alle activiteiten zijn gratis voor leden van de VU RC Alumnivereniging. Details over events volgen op de besloten LinkedIn groep.

UPDATE REGISTER VRC

Inschrijvingen januari 2016-maart 2017

Naam	Werkgever
S. Aarts RC	
J.A. Ackerman RC MSc	Stichting Menzis Beheer
drs. R.P. Aertssen RC	Achmea
J.E. Agterhuis RC MSc	PwC Accountants N.V.
Mw. drs. J.M. Akse RC	
R.N. Almeida Monteiro RC MSc EMFC	Stolt Tankers B.V.
R.G.J. Altink RC MSc	KPN
J.J.H.A. Arts RC MSc	Royal Philips NV
J.H.A. Artz RC BM MScBA EMFC	EFR BV
C. Azouagh RC MSc	Gemeente Den Haag
drs. T.F.J. Baas RC	D15 b.v.
Mw. S.E. de Backker RC Msc	Ernst & Young
drs. R.G.J. Bakker RC	VDL Nedcar B.V.
R.S.J. Balgobind RC MSc LLM EMFC	USG Finance Professionals B.V.
drs. H. Barenbrug RC	KPMG Advisory N.V.
A. Barentsen MSc RC	PGGM N.V.
V.J.H.M. Bartels RC	Aeres
R.R. van Bavel RC	N.V. NUON
mr. drs. J.M. van der Beek RC	ABN AMRO
Mw. J. Beeuwkes RC	Jacobs Douwe Egberts (JDE)
drs. A.A. Belle RC	FrieslandCampina
Mw. M. Benes RC MSc	Menzis
Y. van den Berg RC	FrieslandCampina
mr. drs. S.S. Bhagwandien RA RC	Intertrust (Netherlands) B.V.
R. de Boer RC MSc	FrieslandCampina
S. de Boer RC MSc	Ernst & Young Accountants LLP
drs J.W.L. van Bokhoven RC MTL	KPN N.V.
drs. J. Bolhuis RC	Plan Nederland
A.A. Bolijn MSc RC	Aalberts Industries Industrial Products B.V.

Naam	Werkgever
M.A.J.L. van den Boom RC RA	MaxWise Audit & Control
drs. M.M.L. Boomaerts RC RA	Hypertherm Europe BV
G.H. de Boon RC EMFC QC	PGGM N.V.
Mw. C.E.A. Bos RC MSc EMFC	PwC Accountants N.V.
M. Bouman RC	Avery Dennison BV
E.H.G.A. Brentjens RC MSc RA EMFC	TenneT B.V.
B.A.A.J. Broeders RC	DSM N.V.
J.R. Brügemann RC	De Nederlandsche Bank N.V.
drs. T.H. Bruggink RA RC	Pon's Automobielhandel B.V.
Mw. C. Brugman RC MSc	Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier
E. de Bruijn MSc RC	PGGM N.V.
S. Bruijn RC MSc	ENGIE E&P Nederland BV
drs. J.T.J. Buis RC	Nike
drs. M.E. Buysing Damste RC	Shell
drs. C.J.H. Cauberg RC	Zuyderland Medisch Centrum
Mw. A.M.P. Cobben RC MSc	Seal Finance B.V.
R.E. Cornelisse RC	Bas Consultancy
drs. R.J.H. Crijns RC	DAF Trucks N.V.
S.P.M. Cuijpers RC EMFC	Bayer Crop Science - Vegetable Seeds
J. Dansen RC MSc	a.s.r. de nederlandse verzekeringsmaatschappij
drs. M.E.L.M. Dassen RC	Philips Lighting
drs. J. Dekker RC	Stichting Cito Instituut voor Toetsontwikkeling
T. Delfina RC MSc	Vion Food
W. Derksen RC	PwC
D. Deurloo RC	Koninklijke Volker Wessels Stevin nv
H.J.A.M. Dierick AA EMFC RC	Grodan BV
J. van Dijk RC MSc	PwC Advisory N.V.
drs. R. Dijkstra RC	Eiffel B.V.

AGENDA

Naam	Werkgever
drs. W.A.P. Dirkx RC RA EMFC	Domus Magnus
Mw. P.J.M. Dobbe RC FC	Rabobank Bollenstreek
Mw. J.K.J. van Doorn RC EMFC MSc	Intergreen B.V.
Mw. drs. M.C. Doornenbal EMFC RC	Nationale Nederlanden
M. van Dord MSc RC	Sanoma B.V.
Mw. O.A. van Dorth tot Medler RC	Ernst & Young Accountants LLP
drs. J.C. Draaisma RC	EHF B.V.
drs. P.L.G. Driessen RC	Alliance Healthcare
G. Droogendijk RC MSc	NS Groep
Mw. H.J.C. Drukker RC MSc	Tony's Chocolonely
drs. W. Duchosoy EMFC RC	DSM NL Services BV
J.J. den Dulk RC MSc iEMFC	Rabobank International
W.J. Eeltink RC MSc	SABIC
L.B. Elsman RC MSc EMA EMFC	De Volksbank N.V.
T.W. Engelen RC RA MSc	ASML
F. Ensink RC MScBA LLM EMFC	Nederlandse Spoorwegen
drs. ing. A.M. van Es RC	A.M. van Es beheer bv
O.A. Everhard RC MSc	Hogeschool van Amsterdam
Mw. M. van Exsel MSc RC	FrieslandCampina
P.C. Feenstra RC MSc	Delta Lloyd Groep
R.R.J. van der Feltz RC MSc	Shell
R.M.A. Fransen MSc RC	Royal FrieslandCampina
M. van Gaalen RC EMFC	Alliander
ir. B.W.E. Gelissen RC	DynaGroup
ing. K.M.D.P.M. van Gemert RC MSc	PON
M.L.P. Gijsbers RC	Prowise BV
ing. J.P. Gijsbers RC	Zinzia Zorggroep
A. Glashouwer EMFC RC	FrieslandCampina
drs. M.C. Goedhart RC	Haribo Belgium BVBA
R. Goos RC MSc EMFC	ING
Mw. N.M.M. Goossens RC MSc	Van den Bosch Transporten
L.I. van der Goot RC MSc	Shell
E.A. Gorter EMFC RC	Vodafone Libertel B.V.
T. de Groot RC MSc	ADG Beheer
drs B.J. de Groot RC	Engie
F. Haagh RC MSc	Total Specific Solutions
F.J. van Haaster RC	Ageas
P.L.J. Haex RC MSc	Vemedia
drs. A. Hagens RC	Humanwave B.V.
Mw. A.S. Harkhoe MSc RC	Agium Finance & Control
ir. P.M. den Hartog RC	
M. Hasnai RC MSc	Gemeente Amsterdam
R. Hasselman RC MSc EMFC	CGI
Mw. drs. I.D. Hedeman-kok RC MSc EMFC	
Mw. drs. K. Heeringa-Kool RC	SCA Hygiene Products BV
drs. J.A.N.M. van der Heijden RC	ONS welzijn
Mw. F.M. Helgers RC MSc	PwC
Mw. drs. A.C.M. Hemel RC	Paraat Scholen
drs. P.B. Hendrikson RC	SABIC
drs. J.C.H. Hendrikx RC	RH Organisatieadvies & Control
A.W. den Hertog RC RA MSc	o2 Accountants B.V.
B. Heuft RC MSc.	ID&T
Mw. L.M. de Heus RC	Nationale Nederlanden
drs. R. Hissink	
Mw. mr. C. Hoek RC	TenneT TSO B.V.
Mw. S.C.H. Hofdijk RC MSc	Ahold-delhaize
B. Hofkes RC MSc	Olympus Nederland B.V.
W.H.L. Hogenstijn RC MSc	AEGON N.V.
E.J.M. Hollegien RC MSc	ASR Nederland

Naam	Werkgever
Mw. N.A.M. Hovius-van den Assem RC MSc	CRH Nederland B.V.
ir. G. Huijs RC EMFC	Hogeschool van Amsterdam
B. ter Huurne RC MSc	ABN Amro Holdings LLC
Mw. J.S. IJsselstijn RC	Schuijl Financiële Projecten
drs. A. Ilhan RC	ABN AMRO Bank N.V.
S. Jainandunsing MSc RC	PGGM N.V.
F.D.S. Jansen RC EMFC	Jansen Interim Finance
Mw. K.L.M. Jansen RC MSc	FrieslandCampina
W.G. Jansen RA RC MSc	Control Rabobank Group
B.L. Jansen RC MSc	Eneco B.V.
drs. R.S. Janssen RC EMFC	Reym B.V.
P.P. de Jong MSc. RC	Europe Container Terminals B.V.
A. de Jong MSc RC	Visscher-Caravelle B.V.
drs. S.A.L. Jourdan RC EMFC	Hogeschool van Amsterdam
P. Kalapnathsing RC MSc	de Alliantie
Mw. S. Kamminga-Overwater MSc EMFC RC	RIVM
J.A. van de Kamp RA MSc RC	Aalberts Industries N.V.
drs. R.D.T. Kappert RC EMFC	Provincie Overijssel
R. Kasim MScBA EMFC RC	
mr. drs. drs. B.C. Keukenmeester RC	Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam
Mw. J. Keunen MSc EMFC RC	Woonwenz
F. Keustermans MSc RC	PwC
R.E.G.A. van Kints RC MSc	Hogeschool Rotterdam
M. Klomp MSc EMFC RC	Stryker European Operations BV
J.R.R. Komor RC MSc	Heineken
P.D. Kraaij RC MSc EMFC	F. van Lanschot Bankiers N.V.
Mw. drs. E.A.C.M. Krewinkel RC MA	SABIC
T.J. Kroes RC	EPDM Systems
Mw. A. Kruijt MSc RC	Heineken International B.V.
P. Kruissen RC EMFC MSc RA	Verenigde Bedrijven Van der Valk + de Groot BV
M. Kuikman MSc RC	Essent
N.L. Kuiper MSc RC	Univé Verzekeringen
drs I.S. Kuiper RC MSc RA	Rabobank Randmeren
H.M. Kuldipsingh RC MSc EMFC	UWV
Mw. A.E.B.M. van de Laar RC	Arts en Zorg
E.F. Lagerwerf RC RA MSc EMFC	IMCD Group B.V.
J.A.H. Lamberts RC MSc AA CCP	Rabobank Nederland
Mw. A. de Lange RC MSc	Robert Muntel Financial Consultancy B.V.
Mw. A.S.F. Lau RC	ASR
Mw. M.H.P.F.W. Leijs-Kempenaars RC	Gemeente Tilburg
K.P.M. Leijten RC MSc EMFC	Deloitte Consulting
drs. F.A.W. Leliveld RC	CGI
dr. K. Leufkens EMFC RC	Centraal Bureau voor de Statistiek
drs. B.H.L. Lim RC	Endemol Holding BV
B. van der Linden RC MSc EMFC	G4S Security Services bv
G.J.M. van Linden RC	
drs. F.A. van der Linden RC	Omni Bridgeway
E.J. Lubbers MSc RC	PwC Advisory N.V.
B. van Luijk RC MSc	AdvisoryConsort
L.H. Luinge MSc RC	Damen Shipyards Gorinchem
J.H. Luis RC EMFC	N.V. Nederlandse Gasunie
L.T. van Maaren RC MSc	Achmea IM&IT
J.W. Majr RC MSc	Koninklijke KPN N.V.
Mw. ir. T. Mandersloot RC	Provincie Noord-Brabant
drs. J. Mangal RC	MN
M. Mans RC MSc EMFC	ASR Nederland N.V.
Mw. M.N.A. Markerink RC MSc	ABN AMRO Bank N.V.
drs. L. Matzig RC	Randstad Groep Nederland
Mw. F.H.M. Meijerink RC AA EMFC	Stratech Automatisering BV

AGENDA

Naam	Werkgever	Naam	Werkgever
ir. F. Merison RC	GasTerra B.V.	M. Slomp RC MSc EMFC	Capgemini Consulting
J. Metsaars RC MSc	FaGro Consultancy B.V.	Mw. drs. S. Smeters-Tijan RC EMFC	Rabobank
W.A. van de Molengraaf RC MSc RA	Bisdorff 's-Hertogenbosch	J.C. Smid RC MSc	Multi Netherlands BV
M.G.H. Mollink RC EMFC MSc	Royal Haskoning DHV	L.J. Souman RC EMFC	UMCG Zorg
Mw. S. Muis RC AA MSc	Veenhuis & Muis accountant en adviseurs	J. Speek RC	Croonwolderendros B.V.
J.A. Muijt RC MSc EMFC	Van Oord Dredging and Marine Contractors B.V.	Mw. drs. M.P. Speyer RC	Royal Wessanen nv
W.H.M. Mulder RC	Royal Agio Cigars	H. Stam RC EMFC MSc	Pentair Netherlands BV
H.H. Mulder RC MSc	Shell	D.J. Stegink RC MA	Royal Dutch Shell
F.J.H. Müller RC MSc EMFC	BAM Infra Nederland	drs. M.A. de Sterke RC	Glasimport Greenhouses BV
Mw. drs. I.H.C.J. Nabuurs RA MSc RC	Nabuurs Automotive Beheer B.V.	P.J.A. Stevens RC MSc	Universiteit Maastricht
D. Narings RC	Vodafone Libertel B.V.	Mw. R. Stokkel RC	Jacobs Douwe Egberts (JDE)
Mw. N. Niebuur RC MSc	NS Groep	ir. D.H. Stopetie RC RE	Ahold-delhaize
W. Nieuwendijk RC MSc EMFC	Danone Medical Nutrition	ir. M.J.D. Stout RC	Twijnstra Gudde Interim Management
R.M.M. Niewhoff RC MSc EMFC	RN FINANCE	drs. J. Stuivenberg RC	Europcar Autoverhuur B.V.
drs. J.L. Nijland RC RA	Husa Logistic Services	S. Tan RC MSc	ING Bank
Mw. A. Obradovic RC	Akzo Nobel N.V.	drs. H. Tebbes RA EMFC RC	Patheon Biologics
J. van Oers MSc RC	Shell Markets Middle East	ing. J. Tensen RC MSc	Intens Value Management
Mw. N.M. van Oers RC	Het Nederlands Volmachtbedrijf	Mw. drs. D.M. Tjissen RC	Branddoctors
S. van Oeveren RC MSc EMFC	Bilfinger Industrial Services Nederland B.V.	drs. P.C.P. Timmermans RC QC	FaGro Consultancy B.V.
R. van Olderen EMFC RC	Kobello Construction Machinery Europe BV	R.A. van Tol MSc EMFC RC	Van Tol Interim Professional
J.C. Ooms BEng MSc RC	Royal Philips NV	P.D. Tolsma RC MSc	FrieslandCampina
J.S. Oosthoek RC	Koppert	J.P. Tuil RC EMFC	Hanzehogeschool, Hogeschool van Groningen
Mw. V. den Ouden RC MSc	Eurodrug Laboratories B.V.	R.R. Uittenbroek RC MSc	MobielWerkt B.V.
drs. J.W.A.M. van de Pas RC	Stichting Philadelphia Zorg	Mw. R.G.M. Veerman RC	Ernst & Young Accountants LLP
Mw. E.A.M. Pennings RC RA	ndstad Groep Nederland bv	S. Veldhuizen RC MSc	KPN
drs. D. Pham RC	Bolton Adhesives	dr. ing. S.H.S. Verbeek RC Bba EMFC	Conclusion Services BV
R.J. van der Pijl MSc RC	TNT Nederland B.V.	Mw. drs. E. Verdonk RC	Ministerie van Defensie
W.J. van de Pol MSc RC	Albert Heijn	I.W.A. Vergouwen RC AA MSc	Stichting Amphia
Mw. T.J.H. van Poppel RC	Rotterdamse Elektrische Tram N.V.	R.F.W. Verhaag RC MSc EMFC	Rolf Verhaag Finance & Control
drs. M. Porsius RC MSc	Stichting Ymere	E.F.W. Verhoeven RC MSc	Nederlandse Publieke Omroep
A. Possen RC MSc RE	APG	M.J. Verkerk RC MSc	Ahold N.V.
J. Postma RC	Seaway Heavy Lifting	I.A. Verlinden RC MSc	SHV Holdings N.V.
drs. A. Pronk RC RA RE CISA EMFC		R.J. Vermeer RC MSc EMFC	AFA Dispensing BV
drs. F. Puik RC	Politie Nieuwegein	D.A.J. Vermeire RC	Ernst & Young Accountants LLP
F.J.M. Putker RC	Beek Capital	T.C.A. Vernooij RC MSc EMFC	ERIKS bv
P. Raar MIC	ING Bank Nederland	Mw. M. Visschers RC	Shell
P.J. Rappoldt RC RA	Randstad Groep Nederland	drs. F.C. Visser RA RC	Royal Cosun
drs. M. Reezigt EMFC RC	Royal FrieslandCampina	drs. S. Vlastuin RC	Achmea
mr. drs. W.H. Reimert RC	Enxsis B.V.	M.H. van der Vlugt RC	VIVAT
Mw. C.M.H.M. Reinders RC MSc	FrieslandCampina	drs. ing. R.H. van der Vlugt RC	IMAS Plc Ltd
drs J.A. Remijnse RC	Propertize	ir. L.O.G. Vogtlander RC	Five Degrees
T.W.F. van Rens MSc EMFC RC	ASML	E.A. Vos RC MSc	Ahold-delhaize
A.J.A. Richelle RC EMFC	Vodafone-Ziggo	G.P. Vossen RC	Endemolshine
Mw. W.A. van Rijswijk RC FC	Medlon BV	H.W.C. Vreedenburgh RC	SHV Energy
F.C. Roels RC MSc EMFC	ASML	drs. ing. M. Waalwijk	Corbion Group Netherlands
J.J. Roggeveen RC MSc EMFC	Rabobank Nederland	drs. O. Weeda RC	ING Bank Nederland
M.J. Roodenburg RC	Koninklijke Ahold N.V.	A. Weekenborg MSc RC	Nederlandse Spoorwegen
H.J. Roosken RC	TVM Verzekeringen	Mw. S. Wenting RC	
ir. R.W.J. Roumen RC MSc	DIF Management B.V.	Mw. G.S. Wernsen RC	PwC Accountants N.V.
drs. H. Schaap RC	Rabobank	ir. B.B. Westerveld RC	eVision Industry Software BV
Mw. A.M.J. Schepens RC MSc EMFC	Vion Food	drs. M.J.M.A. Wezenbeek RC RA	Shell International B.V.
F.J.R. Schepers RC MSc	Provincie Overijssel	drs. ing. M.C. Wezendonk RC	Hanzehogeschool, Hogeschool van Groningen
B.M. Schingenga RC MSc	Ministerie van Defensie	D.E.P. White RC MSc	NN Group N.V.
Mw. drs. Y.J. Schols RC	Universiteit Maastricht	drs. T.J. Wiggers RC	Gemeente Deventer
Mw. M.F. Scholten RC	PwC	S.B. Witteveen RC MSc EMFC	Ernst & Young Accountants LLP
J.P. Schutter MSc. RC	Proximity Designs	J.J.W. Wopereis RC	Stichting IKEA Foundation
V.M. Schweinsberg RC	Trelleborg Ridderkerk BV	drs. S.E. van Yperen RC	KPMG
J.P. Sigmond RC MSc	Ernst & Young	M.H. Zeevalkink RC MSc	BDO Accountants & Belasting-adviseurs B.V.
Mw. Y. Sikkens RC MSc EMFC	Connect Professionals	mr. S. Zonneveld RC	Navico

cm:NATIONALE CONTROLLERSDAG 2017

Donderdag 22 juni 2017
CineMec Ede

27^e editie

De controller in de
hoogste versnelling



Kom met
combikorting
naar **Collegereeks
Business Control**
i.s.m. Nyenrode
Business Universiteit

Meer informatie of inschrijven:
www.cmweb.nl/controllersdag



#cmdag2017

HOOFDSPONSOR:



ORGANISATIE:





Kom erbij!

Werken bij Hofmeier?

Wil je werken in een uitdagende en afwisselende werkomgeving?
Heb je enkele jaren werkervaring én ben je toe aan de volgende stap?
Dan zijn wij op zoek naar jou!

Bij Hofmeier krijg je de kans om je breed te ontwikkelen en zo een basis te leggen voor een succesvolle carrière.

Hofmeier is een bevlogen organisatie met professionals in vaste dienst. Samen met onze opdrachtgevers maken wij iedere dag het verschil.

Wat we met elkaar gemeen hebben is een passie voor finance, de behoefte aan afwisselend werk, ruimte om onszelf te ontwikkelen en de overtuiging dat finance meer is dan cijfers alleen!

Ben jij toe aan een volgende stap en heb je een relevante opleiding op minimaal HBO-niveau?

Kijk dan op
www.werkenbijhofmeier.nl
of bel meteen met
Vanessa Rijlaarsdam
(088-572 75 55)

voor een goed gesprek over
jouw mogelijkheden.



Hofmeier

Meer dan cijfers

Financiële Professionals | Interim Management | Consulting

solliciteren@hofmeier.nl | Lammenschansweg 144 2321 JX Leiden | 088-572 75 55 | www.werkenbijhofmeier.nl