
persoonlijke ontwikkeling:

Aagtje Dijkman, Tjerk Budding, Martijn Schoute en Elbert de With

Allen verbonden aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Drs. A. Dijkman ondersteunt de CMA-opleiding, dr. G.T. Budding is opleidingsdirecteur van de postgraduate opleiding tot Certified Public Controller, dr. M. Schoute is universitair docent en drs. E. de With is program manager van de postgraduate CMA-opleiding

ENQUÊTEONDERZOEK:

Het takenpakket van de controllersfunctie verbreedt

De rol van de controller is weliswaar verbreed, maar dit betekent niet dat financiële werkzaamheden naar de achtergrond zijn verschoven, zo blijkt uit onderzoek van de Vrije Universiteit. De controller blijft primair verantwoordelijk voor het rapporteren en analyseren van financiële gegevens, maar daarnaast zien we in de top 10 die uit het onderzoek naar voren komt dat de controllersfunctie breder is.

Er is veel aandacht voor de verschuivende rol van de controller binnen organisaties. Van een hedendaagse controller wordt niet alleen gevraagd om de primaire financieel-administratieve processen op orde te hebben, maar de controller zou ook in toenemende mate verantwoordelijk zijn voor meer adviserende en beslissingsondersteunende activiteiten voor het (lokale) management. Is dat ook daadwerkelijk het geval? De Vrije Universiteit onderzocht het takenpakket van de controllersfunctie, zowel onder controllers in het bedrijfsleven als in de publieke en non-profit sector. Zowel op concernniveau als elders binnen de organisatie.

Vier kerngebieden

De respondenten konden beoordelen hoe belangrijk zij 29 activiteiten vinden voor de controllersfunctie van zijn of haar organisatie(onderdeel). Vervolgens is gevraagd hoe effectief zij de uitvoering van deze activiteiten beoordelen. De belangrijkheid en effectiviteit van de uitvoering zijn beide gemeten op een 5-puntsschaal. De activiteiten zijn onderverdeeld naar vier inhoudelijke kerngebieden, die zijn overgenomen van het VRC/NBA Visiedocument (2014) over het beroep van de financieel professional:

1. strategisch management,
2. prestatie management,
3. finance operations & reporting,
4. governance, risk & compliance.



Van de 29 activiteiten zijn sommige meer adviserend en beslissingsondersteunend van aard en andere meer gericht op primaire financieel-administratieve processen. Binnen de kerngebieden Finance operations & reporting en Governance, risk & compliance komen de meer traditionele controllersactiviteiten voor. Deze activiteiten zijn gericht op de financieel-administratieve processen,

Top 10 controllersactiviteiten

	Activiteiten	Totaal belangrijkheid	Kerngebied van de activiteiten
1	Adviseren over en presenteren van de financiële rapportages.	4,33	Finance operations & reporting
2	Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages.	4,30	Finance operations & reporting
3	Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden (bijvoorbeeld maandrapportages en consolidaties).	4,14	Finance operations & reporting
4	Adviseren over de opstelling van budgetten.	4,13	Finance operations & reporting
5	Analyseren van en adviseren over de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten.	4,07	Strategisch management
6	Adviseren over en ontwikkelen van kostenbesparende en omzet genererende plannen door operationele verbeteringen en resource management.	3,94	Prestatiemanagement
7	Adviseren over en bieden van beslissingsondersteuning ten aanzien van cost accounting items (bijvoorbeeld kostprijzen van producten/diensten, variantieanalyses en overheadkosten).	3,90	Prestatiemanagement
8	Adviseren over nieuwe manieren om de doelstellingen van uw organisatie(onderdeel) te halen.	3,79	Strategisch management
9	Leiden van de financiële functie.	3,74	Finance operations & reporting
10	Adviseren over en evalueren van prestatimaatstaven.	3,67	Prestatiemanagement

financiële rapportages, budgettering en het nakomen van interne en externe compliance verplichtingen. De andere twee kerngebieden, Strategisch management en Prestatiemanagement, omvatten meer activiteiten die gericht zijn op het leveren en analyseren van, en het adviseren over, informatie die het management ondersteunt in het nemen van de juiste beslissingen voor de organisatie.

Meest belangrijk

In de figuur is de top 10 van controllersactiviteiten opgenomen, dat wil zeggen de tien activiteiten die de respondenten als meest belangrijk voor de controllersfunctie van zijn organisatie(onderdeel) hebben aangeduid. Wat ten eerste opvalt is dat het kerngebied Finance operations & reporting het sterkst vertegenwoordigd is. De vier belangrijkste activiteiten vallen binnen dit kerngebied en scoren allemaal hoger dan een 4 op een 5-puntschaal. Al deze activiteiten zijn gericht op het maken en presenteren van, en adviseren over, financiële gegevens. Dit toont aan dat de rol van de controller voor de totstandkoming, presentatie en interpretatie van financiële gegevens niet naar de achtergrond is geschoven. Interessant is welke activiteiten naast deze traditionele activiteiten nog meer belangrijk zijn voor de controllersfunctie. En of er verschillen zijn tussen de controllersfunctie op conerniveau en lager in de organisatie.

Adviserende taken

De uitkomsten laten zien dat de top 10 wordt aangevuld met activiteiten die gericht zijn op adviserende taken om de continuïteit van de organisatie te borgen. Activiteiten zoals het analyseren van de winstgevendheid van klanten, producten en/of diensten, en het ontwikkelen van kostenbesparende en omzet genererende plannen, scoren hoog. In het verlengde daarvan zien we hoge scores bij activiteiten die vervolgens meten of de doelstellingen

HET ONDERZOEK

In het voorjaar van 2016 hebben de onderzoekers een vragenlijst verspreid onder meer dan 5.000 in de praktijk werkzame controllers in Nederland, in zowel de profit sector als de publieke en non-profit sector. Het gaat hierbij om controllers die een opleiding tot CPC of 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 benaderd. De behaalde response rate van het gehele enquêteonderzoek (dat wil zeggen, zowel de respondenten werkzaam binnen de profit sector als die binnen de publieke en non-profit sector) is 13,7 procent. Bij de vragen is benadrukt dat deze betrekking hebben op de controllersfunctie als geheel. Onder de controllersfunctie vallen alle medewerkers die controllersactiviteiten verrichten binnen de organisatie of het organisatieonderdeel waarvoor de respondent werkzaam is. Dit artikel presenteert hoofdzakelijk de resultaten uit de profit sector, maar besteedt ook enige aandacht aan de uitkomsten voor de publieke en non-profit sector. Een volledig overzicht van de gemiddelde scores op alle 29 activiteiten is op te vragen bij de auteurs.

persoonlijke ontwikkeling:

bereikt worden. De controllersfunctie heeft als primaire taak het leveren en analyseren van financiële rapportages en wordt daarnaast ook betrokken bij het leveren van analyses ten behoeve van strategische doelstellingen en het meten van de doelstellingen. Ook het leiden van de financiële functie wordt als een belangrijke taak gezien.

Risicomanagement

Wat daarnaast ook opvalt aan de top 10 is dat geen enkele activiteit uit het kerngebied Governance, risk & compliance de top 10 heeft gehaald. Dit terwijl dit kerngebied ook traditionele controllerstaken omvat, zoals het adviseren over risicomanagement en het opstellen van rapportages ten behoeve van de overheid en/of regelgevende instanties. Als we dit naast de resultaten uit de publieke en non-profit sector leggen, dan zien we een geheel ander beeld. Zo wordt de activiteit 'Adviseren over risicomanagement' in de publieke sector bijvoorbeeld significant belangrijker bestempeld dan in de profit sector. Dit is opvallend, want over het algemeen lopen profit organisaties meer risico dan publieke of non-profit organisaties. Een mogelijke reden zou kunnen zijn dat activiteiten met betrekking tot risicomanagement binnen de controllersfunctie in de profit sector

in een andere functie zijn ondergebracht en binnen de controllersfunctie in publieke en non-profit organisaties deze activiteiten mogelijk vaker een onderdeel van de controllersfunctie zijn.

Belangrijkheid en effectiviteit

Wat in hoofdlijnen opvalt is dat voor vrijwel alle activiteiten de gemiddelde scores voor belangrijkheid hoger zijn dan die voor de effectiviteit van de uitvoering. In het onderzoek is niet ingegaan op de achterliggende redenen voor deze verschillen. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat er veel variatie is in de mate waarin de verschillende activiteiten belangrijk worden gevonden. Deels hangt deze variatie samen met het organisatieniveau waarop de controller werkzaam is: sommige activiteiten worden belangrijker gevonden op het concernniveau, terwijl andere juist belangrijker worden gevonden op lagere niveaus.

Concern of business

Uit de enquête blijkt dat met name activiteiten uit de kerngebieden Strategisch management en Governance, risk & compliance significant belangrijker zijn op concernniveau dan voor de controllersfunctie lager in de organisatie, en op eerstgenoemd niveau ook als effectiever worden beschouwd. Het gaat hierbij om de activiteiten: 'Adviseren over de planning en strategie rondom belastingissues', 'Voeren van de belastingadministratie en hierover rapporteren', 'Adviseren over en bieden van ondersteuning bij mogelijke overnames, fusies en/of investeringen in nieuwe activa', 'Maken van rapportages ten behoeve van belastingwetgeving' en 'Opstellen van de rapportages ten behoeve van compliance verplichtingen richting overheid en/of regelgevende instanties'. Al deze activiteiten zijn op concernniveau belangrijker dan op lagere niveaus binnen de organisatie, hetgeen ook in de lijn der verwachtingen ligt want deze taken hebben immers betrekking op de gehele organisatie en niet op slechts één organisatieonderdeel.

Vast takenpakket

Bij de activiteiten binnen Prestatiemanagement en Finance operations & reporting zien we een ander beeld. Vrijwel alle activiteiten worden als belangrijk gezien zonder een duidelijk verschil tussen de controllersfunctie op concernniveau of lager in de organisatie. Ook wat betreft de effectiviteit van uitvoering zijn er geen significante verschillen tussen de niveaus van de organisatie. Er is slechts één uit-

'BINNEN DE ZORG SPELEN OOK ANDERE SOORTEN VAN RISICO'

Eva Appeldoorn, controller bij Lentis herkent zich er wel in dat de activiteiten binnen de controllersfunctie breder worden en meer adviserend en beslissingsondersteunend van aard. 'Als controller word je meer betrokken bij beleidskeuzes en ben je een volwaardige gesprekspartner voor het management in het maken van bedrijfsmatige keuzes.'

Volgens het onderzoek is het takenpakket van de controllersfunctie op concernniveau sterker vertegenwoordigd in de kerngebieden Strategisch management en Governance, risk en compliance. Prestatiemanagement en Finance operations & reporting zijn in alle controllersfuncties belangrijk. Deze verschillen zijn bij Lentis ook zichtbaar aldus Appeldoorn: 'Businesscontrollers hebben meer verantwoordelijkheden in het directe proces. Er dient ook een duidelijke functiescheiding te zijn tussen beide.'

'Adviseren over risicomanagement' wordt in de publieke en non-profit sector significant belangrijker bestempeld dan in de profit sector. Dit is opvallend, want over het algemeen lopen profit organisaties meer risico. Hoe is dat bij Lentis georganiseerd? Appeldoorn: 'Risicomanagement is binnen Lentis op verschillende niveaus geborgd. De controller is adviseur en moet alert zijn op de verschillende risico's maar uiteindelijk is het management verantwoordelijk. Binnen de zorg spelen er ook andere soorten van risico, deze worden in de profitsector anders genoemd.'

zondering: het 'Voeren van de belastingadministratie en hierover rapporteren' wordt als significant belangrijker en effectiever gezien op concernniveau dan op de lagere niveaus.

Doordat we geen grote verschillen zien in het takenpakket van een controller op concernniveau en lager in de organisatie voor traditionele activiteiten uit het kerngebied Finance, operations & reporting zoals het 'Opstellen van budgetten en maken van budgetrapportages' en het 'Maken van de financiële rapportages voor accounting doeleinden', lijken de activiteiten uit dit kerngebied bij het vaste takenpakket van de controller te horen ongeacht het niveau waarop de controller werkzaam is.

Primair financieel

De controllersfunctie blijft primair verantwoordelijk voor het rapporteren en analyseren van financiële gegevens, maar daarnaast zien we in de top 10 dat de controllersfunctie breder is dan alleen die activiteiten en wordt betrokken bij werkzaamheden die mede de grondslag vormen voor het (her) formuleren van de strategie van de organisatie.

Ook speelt de controller een belangrijke rol bij het adviseren en evalueren van prestatie maatstaven. Opvallend is dat binnen de profitsector de activiteiten op strategisch en prestatie management terrein veel belangrijker worden gewaardeerd dan de taken binnen het kerngebied Governance, risk & compliance. Als we kijken naar verschillen tussen de controllersfunctie op concernniveau en lager in de organisatie dan zien we dat op eerstgenoemd niveau de focus relatief meer ligt op strategisch vlak en taken op het vlak van compliance verplichtingen en belastingen, terwijl op alle niveaus van de organisatie budgetteringstaken, het opstellen en rapporteren van financiële rapportages en het leiden van de financiële functie in het takenpakket van de controllersfunctie zit.

Ons onderzoek toont aan dat de rol van de controller weliswaar verbreed is, maar dat dit dus niet betekent dat financiële werkzaamheden naar de achtergrond zijn verschoven. Kortom, de deskundigheid van de controller moet ook op deze gebieden niet voor discussie vatbaar zijn. Dit impliceert op het vlak van opleidingen dat deze breed zullen moeten zijn, met hierbij ook een zware bedrijfseconomische component. <

Lees meer

Dijkman, A., cs, Het takenpakket van de public controller, TPC 2016.
NBA-VRC, *Visiedocument over het beroep van de Financieel Professionaal*, 2014.

'ER MOET ALTIJD BESEF ZIJN VAN DE RISICO'S DIE JE LOOPT'

Ook voor **Floris Suijendorp, concerncontroller bij Landstede Groep** is er bij het lezen van het artikel veel herkenning. 'Met mijn team kijk ik al tijden meer dan alleen financieel naar vraagstukken. Veel controllers hebben echter een puur financiële achtergrond en geen verbreding door opleidingen. Daardoor hebben zij meer moeite met die verbreding.' 'In algemene zin is de verbreding van de adviesfunctie ook een item binnen een (publieke) onderwijsorganisatie, zoals Landstede. De behoefte aan meer dan alleen financiële adviezen is toegenomen. Er wordt gevraagd mee te denken over organisatie-inrichting, procesverbeteringen en het helpen ontwikkelen van prestatie-indicatoren over de volle breedte van het takenpakket van de organisatie. Dit gebeurt feitelijk op alle niveaus, zowel op groepsniveau als op schoolniveau.'



Risicomanagement

'Vooral op groepsniveau staat door de toenemende regelgeving risicomanagement en compliance nadrukkelijker op de agenda dan voorheen. Ook door een andere rol van toezichthouders en afspraken binnen de sector. Door de brede kennis van de organisatie en het leggen van verbanden tussen verschillende functies en onderdelen wordt een bredere adviesrol gewaardeerd. Op een lager niveau in de organisatie is de gevraagde ondersteuning vooral afhankelijk van de expertise die bij het management zelf aanwezig is. Dan wordt ondersteuning vaak pas nodig geacht op het moment dat de complexiteit sterker is en er een financiële vertaling moet plaatsvinden. Strategisch management en Governance, risk en compliance staan meer op de agenda van bestuur en toezichthouders.' 'Het is van belang dat de verschillen tussen concernniveau en lagere niveaus in de organisatie niet te ver uit elkaar komen te liggen. Juist ook op het gebied van Governance, risk en compliance moet er goede uitwisseling zijn om als gehele organisatie in control te zijn. Door management en controllers op alle niveaus bij vraagstukken te betrekken proberen we die verbinding tot stand te brengen en daarmee ook de kwaliteit van de oplossingsrichtingen te verbeteren.'

Verschil profit non-profit

Dat volgens het onderzoek 'Adviseren over risicomanagement' in de publieke sector significant belangrijker bestempeld wordt dan in de profit sector ligt volgens Suijendorp niet per se aan het onderbrengen van risicomanagement in een andere functie. 'Op concernniveau zal in alle gevallen besef moeten zijn over de risico's die je als organisatie kunt tegen komen. Door wet- en regelgeving wordt risicomanagement nadrukkelijk op de agenda gezet en moet verantwoording plaatsvinden. Dit moet binnen de P&C-cyclus zijn plek krijgen. De expertise ten aanzien van risicomanagement wordt daarbij binnen mijn organisatie wel gekoppeld aan de controllersfunctie. Maar dan vooral door het combineren van twee processen die een hoger abstractieniveau vragen en daardoor binnen de controllersfunctie worden belegd.'