



Soft Skills

Jerryt van den Born

Hard Skills

Dirk Westra van Holthe



wijcontrolerenjedata.nl

Controller van de Toekomst

Management control volgens de theorie

‘Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.’

Anthony & Govindarajan, 2007

‘Het **beïnvloeden van het gedrag** van mensen, zodat door de toepassing van de **juiste methoden en technieken**, binnen de gewenste periode de **doelstellingen van de organisatie** in continuïteit **worden gerealiseerd**.’

Maurice Franssen & Michelle Arets, 2015



Definitie van de controller

‘A controller supports and advises the management of an organization in realizing their economic, public and/or financial goals. Support is interpreted in terms of the design and maintenance of management control and accounting information systems, and the procurement and distribution of information.’

Verstegen et al

‘Een controller **ondersteunt en adviseert het management** van een organisatie bij het realiseren van hun economische, publieke en/of financiële doelen. Ondersteuning wordt geïnterpreteerd in termen **van ontwerp en onderhoud van management control systeem** en boekhoudinformatiesystemen **en de totstandkoming en distributie van informatie.**’

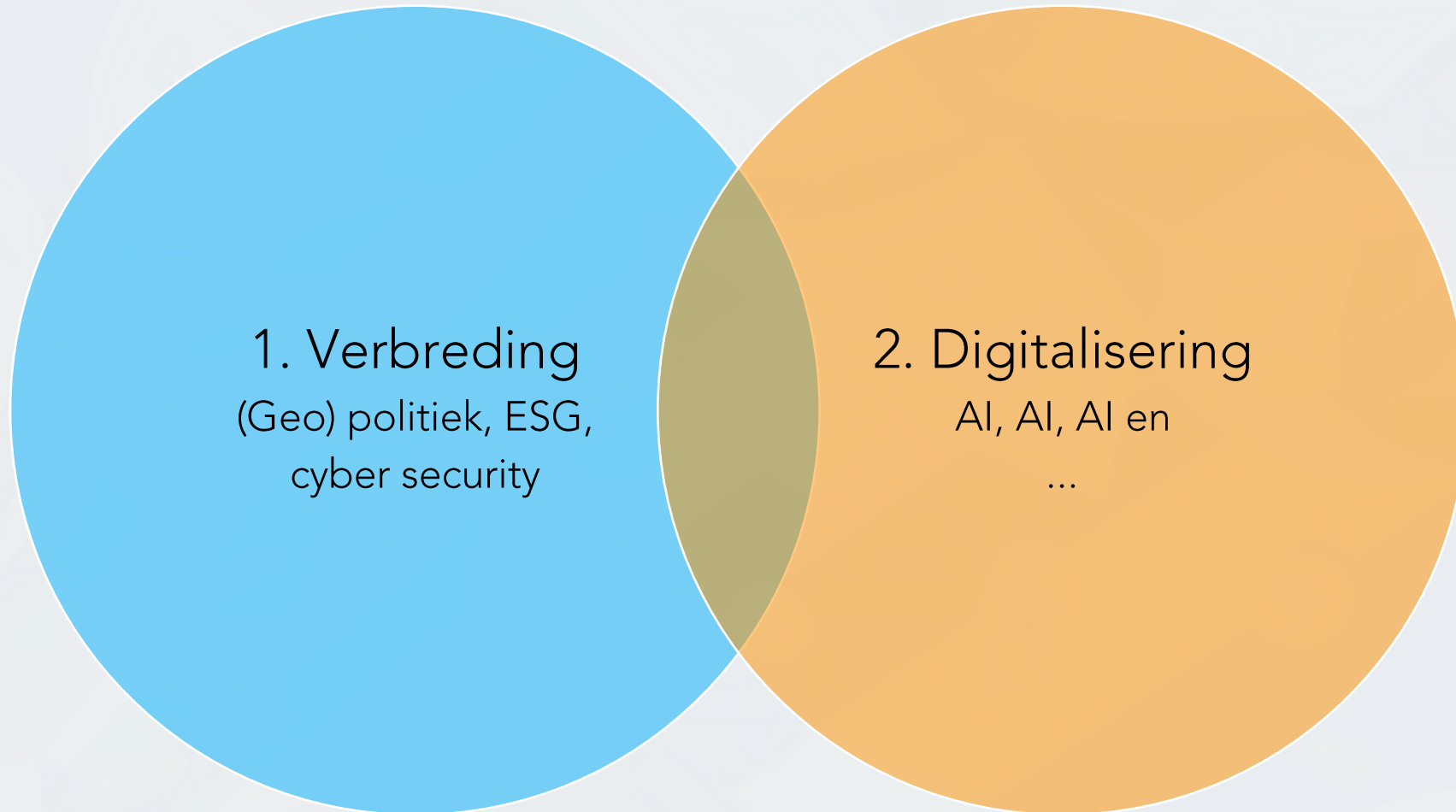
Gedrag

Jerryt van den Born

Informatie & systemen

Dirk Westra van Holthe

Informatie en systemen: 2 relevante trends



1. Verbreding: cyber security

- Phishing e-mails niet meer van echt te onderscheiden
- Real time deepfake voice en video; je kunt een complete teams vergadering hebben met ~~je collega~~ een hacker
- Hackers zijn maanden binnen zonder gedetecteerd te worden
- CEO fraude 2.0
- Van ransomware naar publicatie van vertrouwelijke / privacy gevoelige gegevens
- Hybride oorlogsvoering
- Ook hackers gebruiken AI



2. Digitalisering

Administratie

- RPA
- E-invoicing
- AI / machine learning
- Cloud
- Self service

Managementinformatie

- BI
- AI / machine learning



Stel we hebben 10 jaar winst & verlies data...

Jaar	Omzet	Kostprijs omzet	Brutowinst	Overige kosten	EBIT	Rente	Belastingen	Nettowinst
2015	4.200	2.900	1.300	900	400	50	88	262
2016	5.000	3.400	1.600	950	650	45	122	483
2017	6.800	4.200	2.600	1.100	1.500	40	285	1.175
2018	8.200	5.400	2.800	1.250	1.550	35	300	1.215
2019	10.100	6.200	3.900	1.400	2.500	30	475	1.995
2020	9.500	6.000	3.500	1.600	1.900	28	420	1.452
2021	11.200	6.700	4.500	1.800	2.700	25	555	2.120
2022	13.000	7.600	5.400	2.100	3.300	20	715	2.565
2023	14.800	8.200	6.600	2.400	4.200	18	925	3.257
2024	16.500	9.300	7.200	2.600	4.600	15	1.035	3.550

En ik analyseer deze ter ondersteuning van de RvT

1. Omzetontwikkeling

Onze organisatie heeft een consistente groei in omzet laten zien over de afgelopen tien jaar. De op een gemiddelde jaarlijkse groei van ongeveer 17%. Deze groei is komt door onze succesvolle exportmarkten.

De grootste sprongen in omzet zijn zichtbaar in de jaren 2017–2019 en 2021–2024, wat komt o

- succesvolle productinnovaties,
- uitbreiding naar nieuwe exportregio's, en
- versterking van onze marktpositie ten opzichte van concurrenten

2. Kostprijs van de omzet (COGS)

De kostprijs van de omzet is in absolute zin ook gestegen, van €2,9 miljoen in 2015 naar €9,3 m gedaald, wat wijst op:

- verbeterde productie-efficiëntie,
- schaalvoordelen,
- of betere inkoopvoorwaarden bij leveranciers.

Dit draagt positief bij aan de brutowinstmarge, die stijgt naarmate de jaren vorderen.

3. Brutowinstontwikkeling

De brutowinst is fors gestegen: van €1,3 miljoen in 2015 naar €7,2 miljoen in 2024. De brutowi organisatie steeds beter in staat is haar producten met hogere marge te verkopen, mogelijk dan

4. Operationele kosten en EBIT

Hoewel de overige (operationele) kosten stijgen van €900.000 naar €2,6 miljoen, stijgt de EBIT hierdoor toegenomen, van 9,5% in 2015 naar 27,9% in 2024. Dit duidt op sterke kostenbeheers

...

Samenvattende observaties

- Sterke omzetgroei met gelijke of sterkere winstgroei, wat duidt op gezonde operationele hefboomwerking.
- Verbetering van marges op alle niveaus: bruto-, operationeel en netto.
- Kostenefficiëntie is duidelijk verbeterd, mogelijk dankzij schaalvoordelen of procesoptimalisatie.
- Financiële structuur lijkt gezonder geworden: lagere rentelasten en meer ruimte voor herinvestering of dividend.
- Weinig volatiliteit, wat duidt op stabiel management en goed inzicht in de marktdynamiek.

Conclusie

Onze organisatie is in tien jaar tijd uitgegroeid van een kleine tot middelgrote exporteur naar een winstgevend, robuust opererend bedrijf. De onderneming combineert sterke omzetgroei met kostenbeheersing en toenemende winstgevendheid, wat wijst op een duurzaam en schaalbaar bedrijfsmodel. Het bedrijf is goed gepositioneerd voor verdere groei, internationale expansie of zelfs een strategisch partnerschap op termijn.

Dan moet je niet denken dat ik dat zelf heb gedaan

Kun je me een analyse van deze winst- en verliesrekeningen geven, uitsluitend in tekst?

Natuurlijk. Hieronder volgt een tekstuele analyse van de winst- en verliesrekeningen van AgroExport BV over de periode 2015–2024.

Analyse van de winst- en verliesrekening (2015–2024)

1. Omzetontwikkeling

AgroExport BV heeft een consistente groei in omzet laten zien over de afgelopen tien jaar. De omzet is gestegen van **€4,2 miljoen in 2015** naar **€16,5 miljoen in 2024**. Dat komt neer op een gemiddelde jaarlijkse groei van ongeveer **17%**. Deze groei wijst op een succesvolle marktexpansie en toenemende vraag naar duurzame landbouwmachines, met name in exportmarkten.

De grootste sprongen in omzet zijn zichtbaar in de jaren **2017–2019** en **2021–2024**, wat kan duiden op:

- succesvolle productinnovaties,
- uitbreiding naar nieuwe exportregio's, of
- sterke marktpositie ten opzichte van concurrenten.

Kun je een winst en verliesrekening verzinnen voor een exporterend bedrijf van de afgelopen 10 jaar?

Zeker! Hieronder geef ik je een fictieve maar realistische **winst- en verliesrekening** (ook wel **resultatenrekening** genoemd) over de afgelopen 10 jaar voor een fictief **exporterend handelsbedrijf** in duurzame landbouwmachines, genaamd **AgroExport BV**.

Bedrijfsprofiel: AgroExport BV

- **Activiteit:** Export van duurzame landbouwmachines (zoals elektrische tractoren, drones voor landbouwanalyse, etc.)
- **Markten:** Europa, Afrika en Zuid-Amerika
- **Hoofdkantoor:** Nederland
- **Startjaar:** 2014

Winst- en Verliesrekening (in € x 1.000)

Vervolgens kun je “los”, alsof je een digitale collega spreekt

Conclusie

AgroExport BV is in tien jaar tijd uitgegroeid van een kleine tot middelgrote exporteur naar een winstgevend, robuust opererend bedrijf. De onderneming combineert sterke omzetgroei met kostenbeheersing en toenemende winstgevendheid, wat wijst op een duurzaam en schaalbaar bedrijfsmodel. Het bedrijf lijkt goed gepositioneerd voor verdere groei, internationale expansie of zelfs een strategisch partnerschap of beursgang op termijn.

Als je aanvullend een SWOT-analyse, kasstroomanalyse of een strategisch advies wilt, laat het me gerust weten.



Ask anything

+ Tools



Kun je me een SWOT-analyse geven?

Zeker! Hieronder vind je een **SWOT-analyse** van het fictieve exportbedrijf **AgroExport BV**, gebaseerd op de eerder besproken winst- en verliesrekening en analyse.

Kun je aangeven hoe groot het risico is van de handelsbeperkingen die de USA oplegt?

Goede vraag — het risico van Amerikaanse handelsbeperkingen is voor een exportbedrijf als **AgroExport BV** niet verwaarloosbaar, maar de impact hangt sterk af van een aantal factoren. Hieronder geef ik een genuanceerde inschatting op basis van verschillende scenario's.

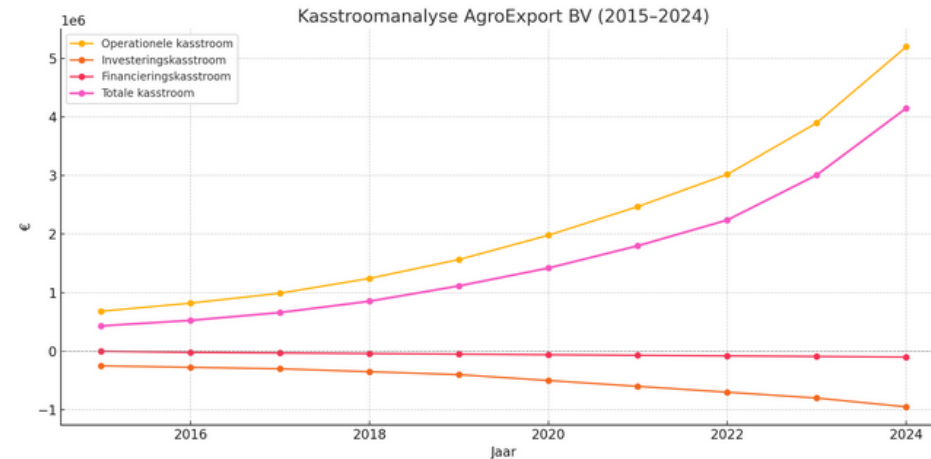
Kan de OFAC nog roet in het eten gooien?

Ja, de **OFAC** (Office of Foreign Assets Control) van het Amerikaanse ministerie van Financiën kan **zeker roet in het eten gooien** — zelfs voor een Europees bedrijf zoals **AgroExport BV**, ook al opereert het primair buiten de VS. Dit komt doordat OFAC-sancties **extraterritoriale werking** kunnen hebben. Hieronder leg ik uit hoe dat precies zit.

 Hoe kan OFAC AgroExport BV raken?

Je kunt analytisch de diepte in

Kun je me een grafische analyse geven van de kasstroom?



Hier zie je een grafische kasstroomanalyse van AgroExport BV over de periode 2015–2024. Enkele inzichten uit de grafiek:

Analyse:

- **Operationele kasstroom** stijgt duidelijk en volgt het patroon van de stijgende nettowinst. Dit wijst op een gezonde cashgeneratie uit de kernactiviteiten.

En je kunt strategisch de diepte in (business control)

Wat zijn de belangrijkste risico's? En heb je suggesties hoe deze te mitigeren?

Zeker. Voor **AgroExport BV**, dat exportgericht is en opereert in de landbouwmachine-industrie, liggen de belangrijkste risico's op het snijvlak van geopolitiek, financiering, technologie en operationele schaalvergroting. Hieronder geef ik een overzicht van de **top 6 risico's**, met **gerichte mitigerende maatregelen**.

Belangrijkste risico's & Mitigatie

1. Geopolitieke risico's en handelsbeperkingen (zoals OFAC)

Risico:

Sancties, exportbeperkingen of douaneconflicten kunnen leveringen of betalingen blokkeren, vooral bij handel met risicogebieden (bv. Rusland, Iran, Venezuela).

Mitigatie:

De finishing touch

Kun je een powerpoint presentatie maken voor de RvT?

De PowerPoint-presentatie voor de Raad van Toezicht is aangemaakt. Je kunt het bestand hier downloaden:

 [Strategische_Risicoanalyse_RvT_AgroExportBV.pptx](#)

Laat me weten als je er grafieken, logo's of een visuele risicomatrix aan wilt toevoegen. [\[?\]](#)



Kun je grafieken en de visuele risicomatrix toevoegen aan de powerpoint?

De PowerPoint is nu bijgewerkt met:

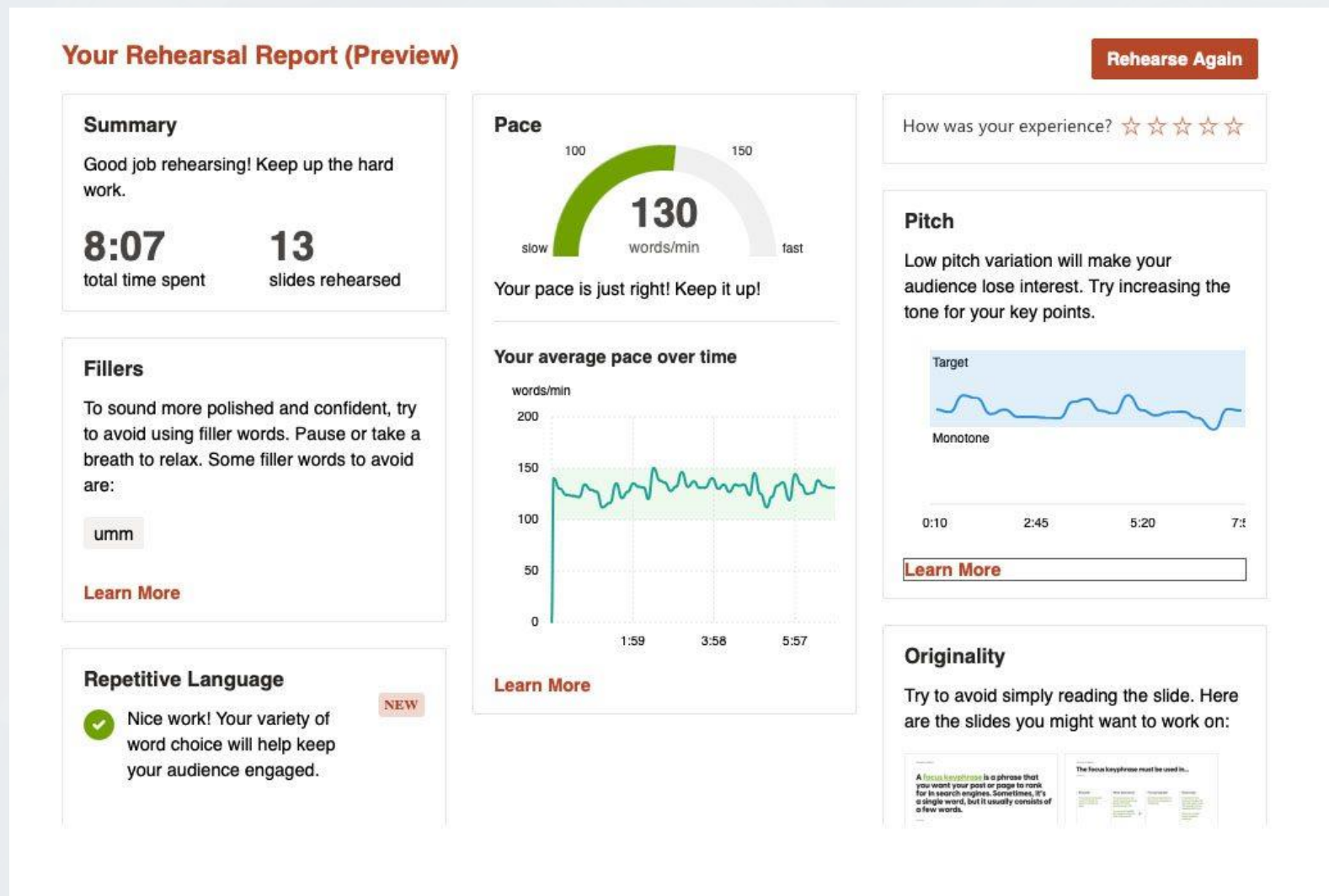
- ✓ Een **grafiek van de kasstromen (2015–2024)**
- ✓ Een **visuele risicomatrix** met impact en kanscores

 Je kunt het bestand hier downloaden:

[Strategische_Risicoanalyse_RvT_AgroExportBV_met_grafieken.pptx](#)

Je krijgt zelfs feedback op je presentatie vaardigheden

<https://www.duarte.com/blog/review-of-public-speaking-ai-platforms/>



En de borrel kan vroeg beginnen 😊



Maar let op!

Stel de juiste vragen (prompts) en controleer of de resultaten juist zijn

Geen touw aan vast te knopen: Efteling-bezoekers laten AI-Sprookjesboom onzin uitkramen

13-06-2025, 14.20 uur



Kan ik zowel parkeerkosten als de reiskosten van mijn medewerker als WKR vrijstelling verwerken?

Ja, je kunt zowel de reiskosten als de parkeerkosten van je medewerker onder de gerichte vrijstellingen van de Werkkostenregeling (WKR) verwerken, mits beide aan bepaalde voorwaarden voldoen. Hieronder geef ik een duidelijk overzicht:

Voorbeeld

Stel: een medewerker rijdt met eigen auto naar een klant en parkeert daar.

- Je mag dan:
 - 👉 € 0,23/km onbelast vergoeden (gerichte vrijstelling)
 - 👉 De parkeerkosten (bon) ook onbelast vergoeden (gerichte vrijstelling)

Dit alles hoeft niet ten koste te gaan van de vrije ruimte in de WKR.

Andere vergoedingen

Vergoedingen voor reiskosten die u naast de € 0,23 per kilometer betaalt, zijn loon. Dat zijn bijvoorbeeld vergoedingen voor parkeer- en tolgelden, voor (extra) afschrijving en slijtage van de auto, voor extra brandstofverbruik door een aanhangwagen of voor schade aan de auto.

Belastingdienst | Handboek Loonheffingen 2025 – maart 2025

2. Digitalisering

Administratie

- RPA
- E-invoicing
- AI / machine learning
- Cloud
- Self service

Operationele stuurinformatie

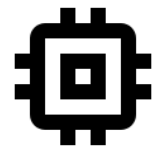
- Continuous monitoring > improvement

Managementinformatie

- BI
- AI / machine learning



Ons platform



Analytics



Actions



Closing

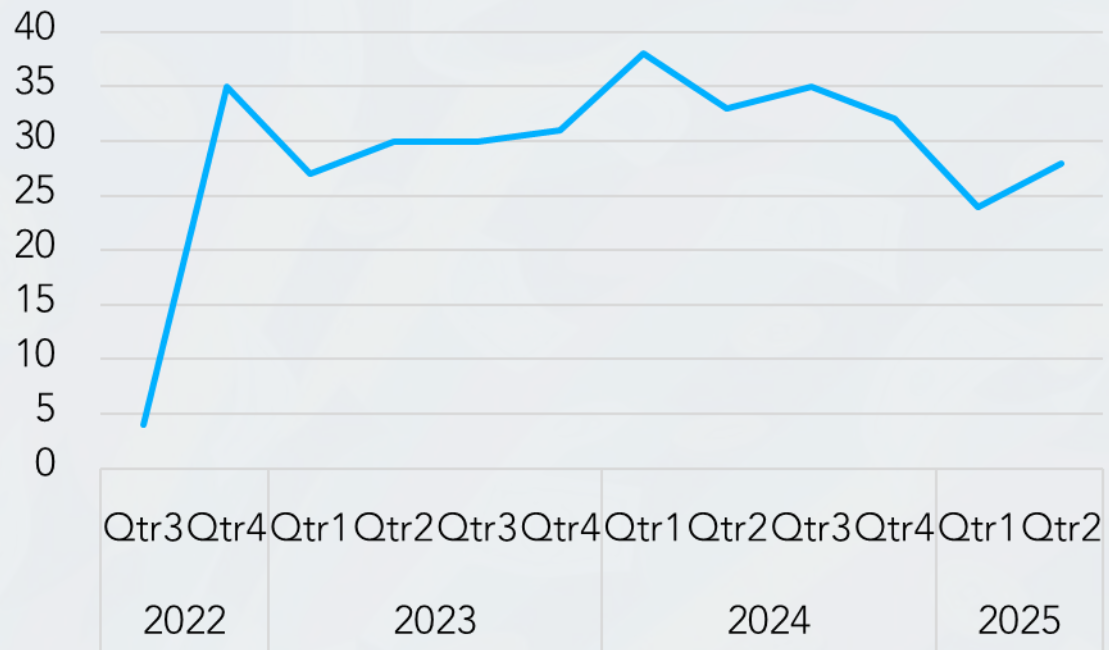


Processes

Voor exporterende bedrijven

Continu monitoren van externe data om tijdig in te kunnen grijpen

OFAC updates (sanctielijst)



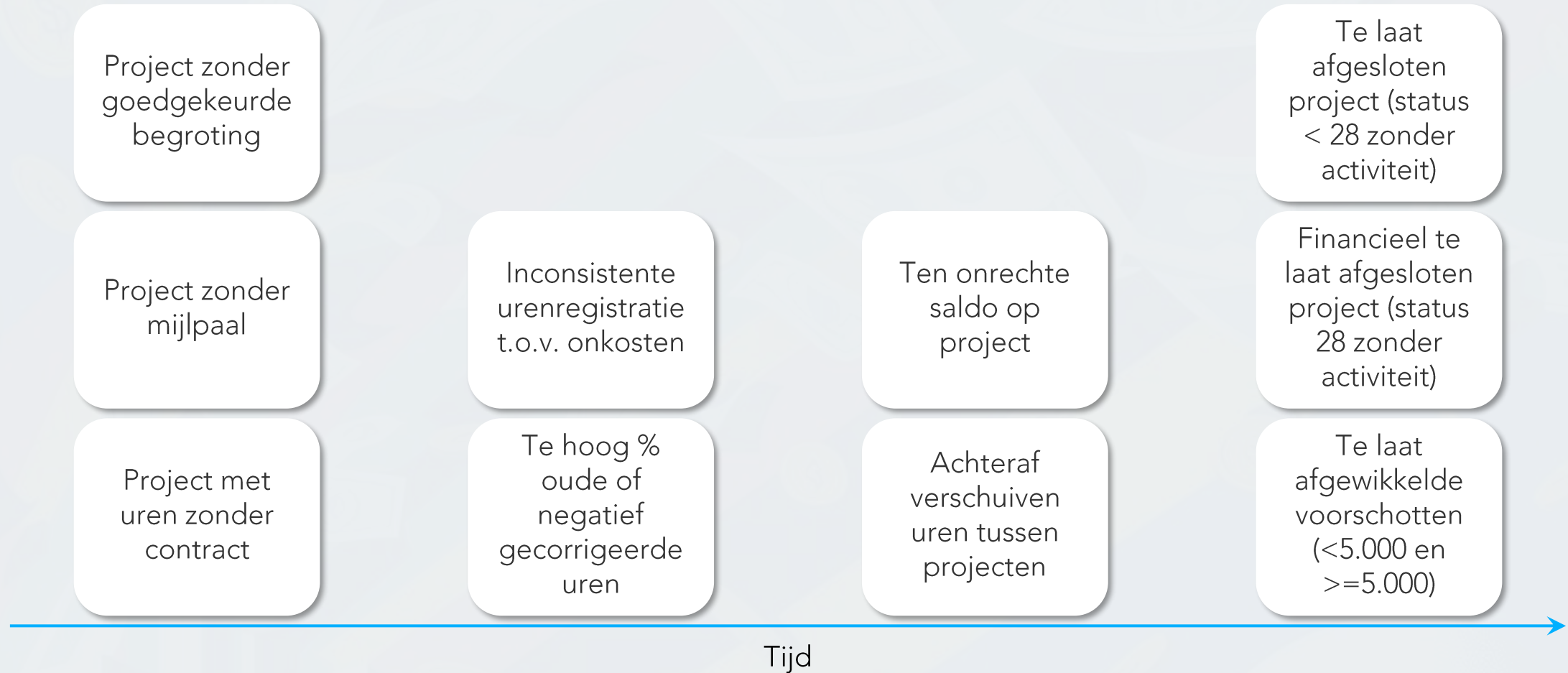
Dubbele facturen

Hoe eerder je in een proces controleert, hoe lager de herstelkosten en hoe hoger het lerend effect



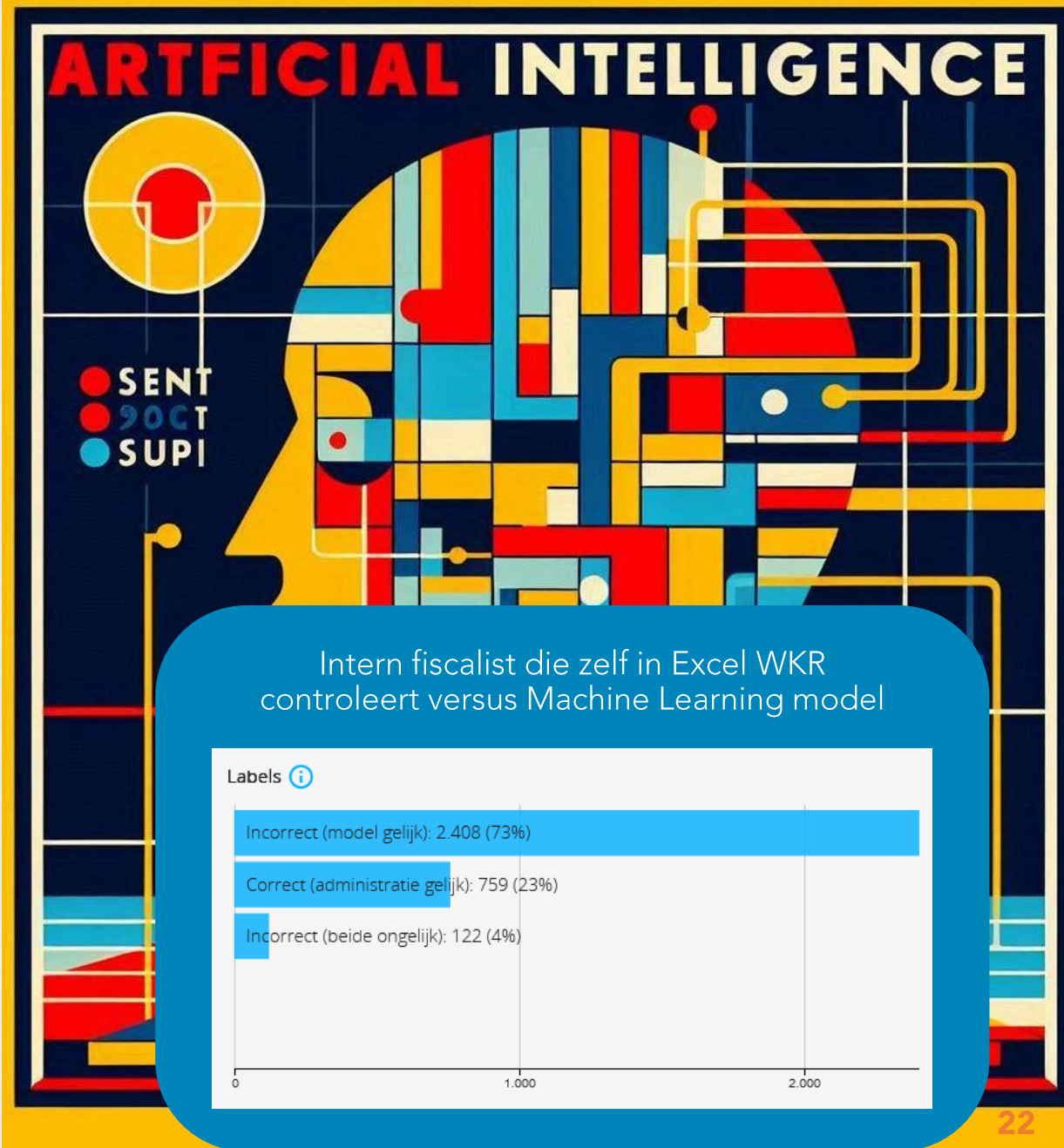
Projecten

Controleren in verschillende fasen van een project of (zorg)dossier

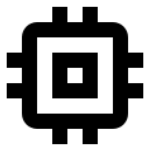


Van controleren naar automatisch corrigeren en boeken

- AI algoritmes controleren of de juiste **grootboekrekening** en de juiste **BTW code** is gebruikt
- AI controleert ook declaraties en facturen op **WKR** vrije ruimte / vrijgesteld / nihilwaardering
- De volgende stap is automatisch corrigeren als AI resultaten toch > 95% goed zijn. Semi automatisch doen we al wel, volledig automatisch nog niet.
- En weer een stap verder is dat je de AI modellen automatisch laat boeken. We zijn in gesprek met 2 klanten om pilots te gaan draaien.



Van continu controleren naar continu verbeteren



Analytics



Actions



Closing



Processes

SOFT SKILLS VOOR DE CONTROLLER VAN DE TOEKOMST





Controllers van de Toekomst



YOU ARE IN CONTROL!



MANAGEMENT CONTROL VOLGENS DE THEORIE

‘Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.’

Anthony & Govindarajan, 2007

‘Het **beïnvloeden van het gedrag** van mensen, zodat door de toepassing van de **juiste methoden en technieken**, binnen de gewenste periode **de doelstellingen van de organisatie** in continuïteit **worden gerealiseerd**’

Maurice Franssen & Michelle Arets, 2015

En wat als gedrag nu simpel te stoppen was?





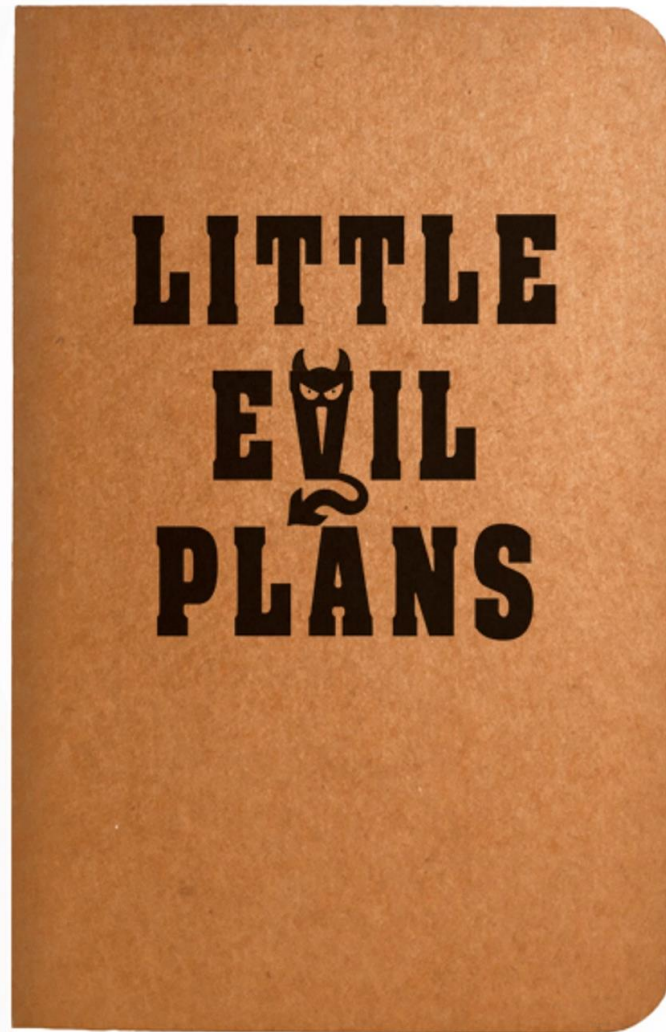
DEFINITIE VAN DE CONTROLLER

Verstegen et al gaan in hun onderzoek uit van de volgende definitie:

‘a controller supports and advises the management of an organisation in realizing their economic, public and/or financial goals. Support is interpreted in terms of the design and maintenance of management control and accounting information systems, and the procurement and distribution of information’

‘Een controller **ondersteunt en adviseert het management** van een organisatie bij het realiseren van hun economische, publieke en / of financiële doelen. Ondersteuning wordt geïnterpreteerd in termen **van ontwerp en onderhoud van management control systeem** en boekhoudinformatiesystemen **en de totstandkoming en distributie van informatie** ’





WAT BEOGEN WE MET DE PLANNING & CONTROL CYCLUS

FINANCIAL VS. BUSINESS CONTROL

Financial Control (FC)

FC is een functie welke inzicht verschaft in financiële ontwikkelingen waardoor het management in staat wordt gesteld om beleid te maken en te toetsen, daarnaast wordt er verantwoording afgelegd. De FC geeft het management inzicht in de financiële consequenties naar aanleiding van besluiten en is hoeder van het grootboek.

Kortom: verantwoording

Business Control (BC)

BC is een functie die gericht is op de inrichting van een efficiënt/effectief besturingssysteem en biedt ondersteuning aan management. Deze ondersteuning bestaat uit advies over de te hanteren stuurmiddelen met het oog op de te bereiken (financiële) business doelstellingen, advies over de bepaling van de strategie en advies over de business planning.

Kortom: sturing



ROLLEN

Corporate policeman:

Verzorgt toegang tot financiële informatie, integreert bedrijfsvoering door gehele organisatie. Geeft duidelijk de grenzen aan, wat wel en niet kan (n.a.v. regels en wetgeving) en vertoont over het algemeen risicomijdend gedrag. Geeft vaak een “oordeel” en borgt middels regels en procedures.



Business partner:

Ondersteunen van de business en bijdragen aan strategische en operationele besluitvorming door het verschaffen van inzicht. Onderhoudt contacten met staf en heeft een duidelijke service functie richting het bestuur en management. Denkt mee vanuit expertise en is doel gedreven en vaak opportunistisch.



WAT KENMERKT EEN GOEDE BUSINESS CONTROLLER EIGENLIJK?

- Niet op de rem staan, maar juist in staat om nieuwe ontwikkelingen vanuit zijn/haar vakkennis te ondersteunen
- Die betrek je vanaf het begin graag bij het ontwikkelen van nieuwe plannen, omdat hij/zij enorm kan helpen om ideeën verder te brengen
- De oorzaak van weerstand ontdekken en dus niet bezig blijven met symptoombestrijding, maar echte oplossingen bedenken en doorvoeren
- Die weet dilemma's in de organisatie op het goede moment te agenderen, waardoor de directie er ook echt wat mee kan



Future →

← Past



DE CONTROLLER VAN DE TOEKOMST

Wat brengt de toekomst ons?

Mijn visie:

- Informatievoorziening wordt steeds meer geautomatiseerd/gerobotiseerd
–> *doodlopend spoor als je overzichtjes maakt!*
Unieke combi van kennis van financiële processen en IT = goud waard
- Nadruk komt dus steeds meer te liggen op ondersteuning bij het besluitvormingsproces in brede zin

Wat vraagt dat van ons:

- Nieuwe vakgebieden & multidisciplinair
- Moedig zijn & spanning verdragen



DE IJSBERG



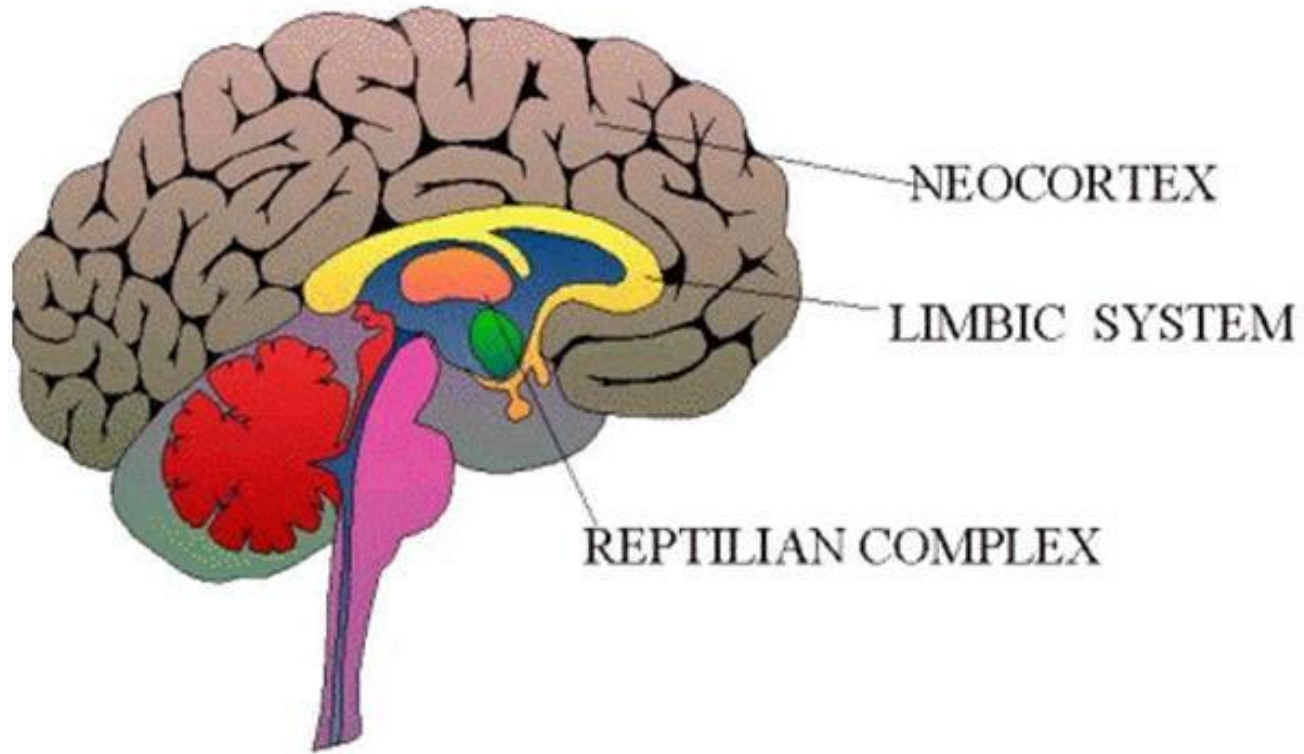
THE HIDDEN TIGER



WAT IS WAARHEID?



HET BOVEN & BENEDENBREIN



Nieuwe brein (boven)

Oude brein (beneden)

HET DENKEN KOMT NA DE REFLEX

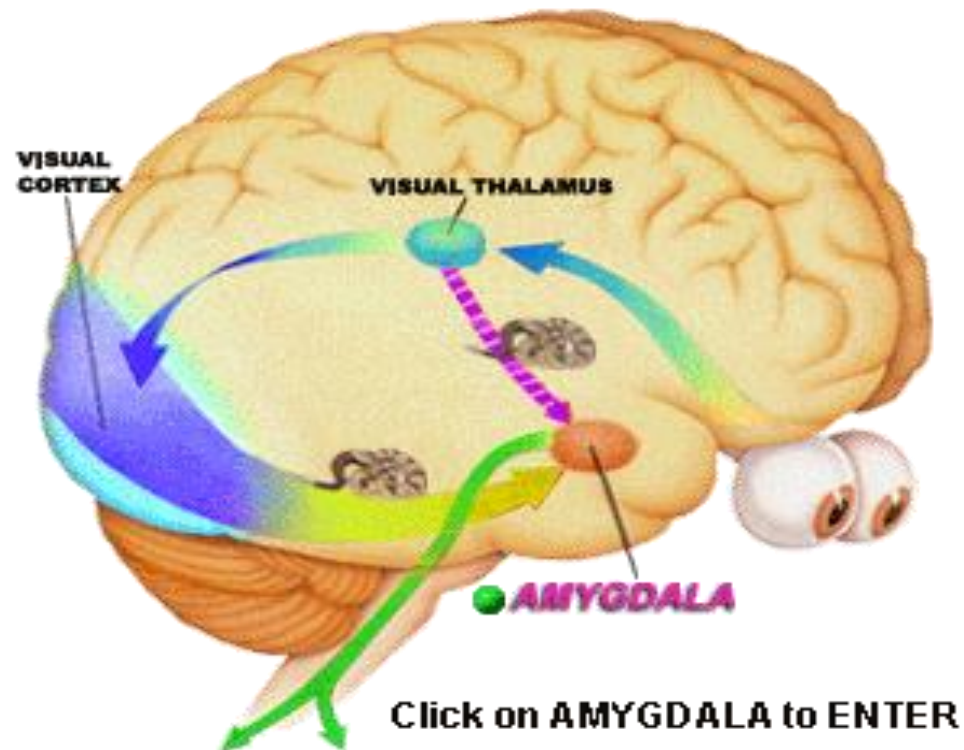
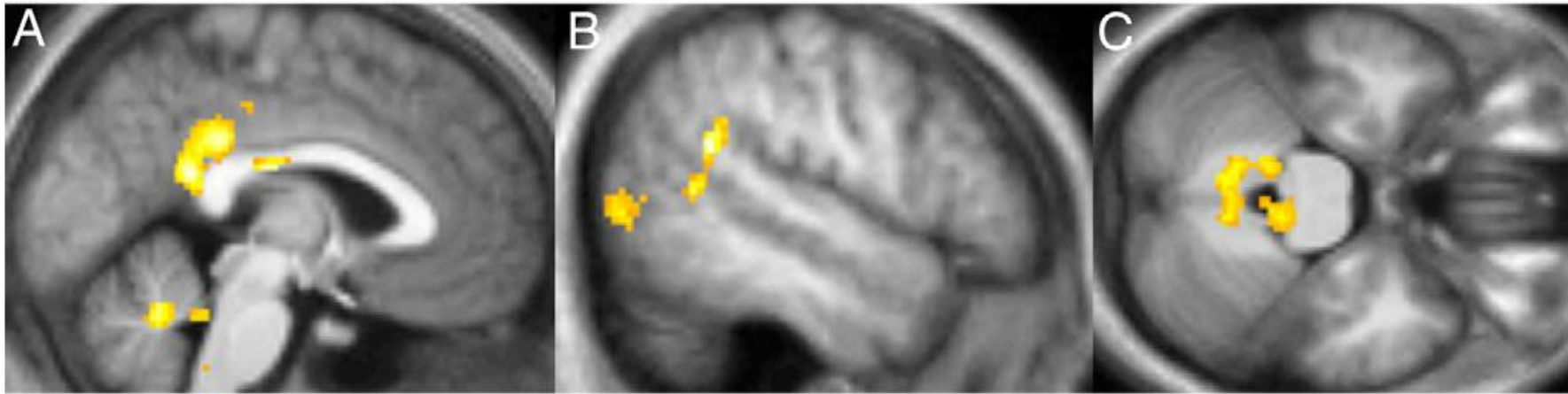


Illustration based on LeDoux JE (1994) Emotion, Memory, and the Brain. Scientific American.

NEUROPLASTICITEIT, IMPRINTS & GEWOONTEN



TER AFSLUITING

- Ontwikkel je softskills en leer over menselijk gedrag
- Begin ergens, zolang het maar geen vakinhoud betreft
- Volg je nieuwsgierigheid en zet je analyse-skills in

En bezoek www.controllersvandetoekomst.nl





Contactgegevens



Jerryt van den Born



jerryt@hetzuidenlicht.nl



+31 6 100 42 650



www.hetzuidenlicht.nl



Dirk Westra van Holthe



dirk@wijcontrolerenjedata.nl



+31 6 125 80 156



www.wijcontrolerenjedata.nl

