



NIVE Controllerscongres 2022

Verantwoord in business, duurzaam in Finance



Controlling in een Progammeeerbare Economie

Finance in de voortrekkersrol

Rob Langenberg



HOE BLIJF IK ALS
CONTROLLER
RELEVANT?

KAN
TECHNOLOGIE
MIJ VERDER
HELPEN?



**HOE PAK IK DE
UITDAGINGEN
AAN?**



WIE BEN IK?

Drs. Rob Langenberg RA

Consultant @ Shared
Docent @ VU

HOE BLIJF IK ALS CONTROLLER RELEVANT?



Thema's

Groei

50% van de CEO's en 69% van de besturen mikt op groeiversnelling en operational excellence (Gartner, 2021)

Data

Investeren in datakwaliteit is een rotklus, maar de moeite meer dan waard (PWC, 2021).



Digitalisering

Digitalisering en menselijkheid gaan samen: financial shared service wordt multifunctioneel business support (Stedin, 2021).

Duurzaamheid

.....ondersteuning bij het behalen van de organisatiedoelstellingen zit in het takenpakket van de financial.....dus die taken moeten worden uitgebreid om duurzaam organisatiesucces te kunnen behalen (Zandee, 2022)

Accelerating Digital

Strategic Investment

80%

Expect to **increase spending on digital business** initiatives in 2022

Speed

65%

Increasing their **digital business pace**

Timelines

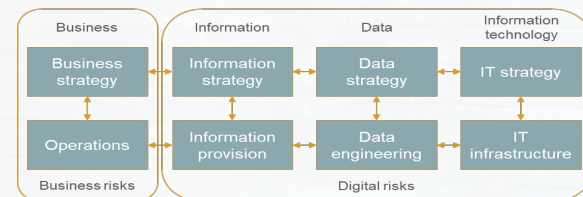
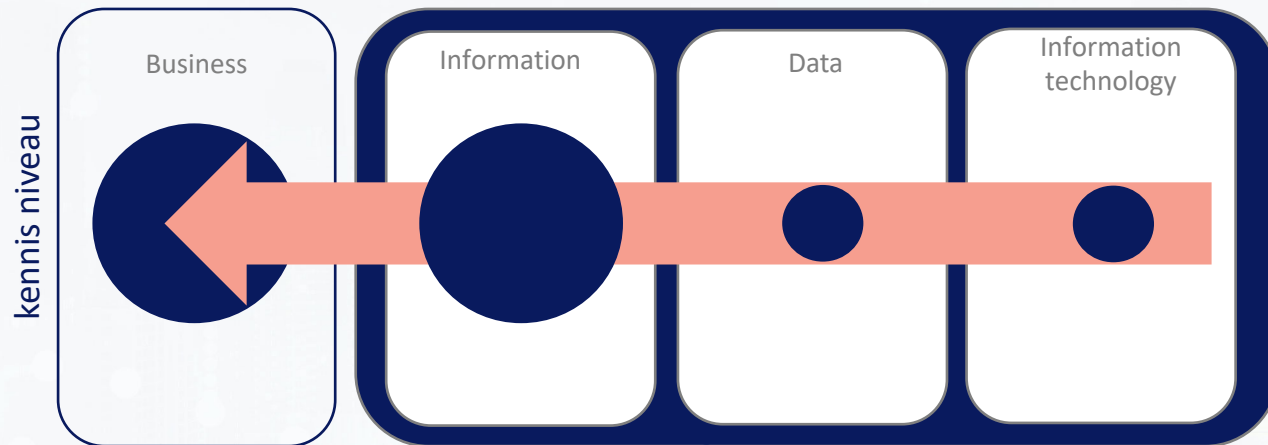
72%

Shortening timelines for implementing digital business initiatives

n = 615 senior business executives

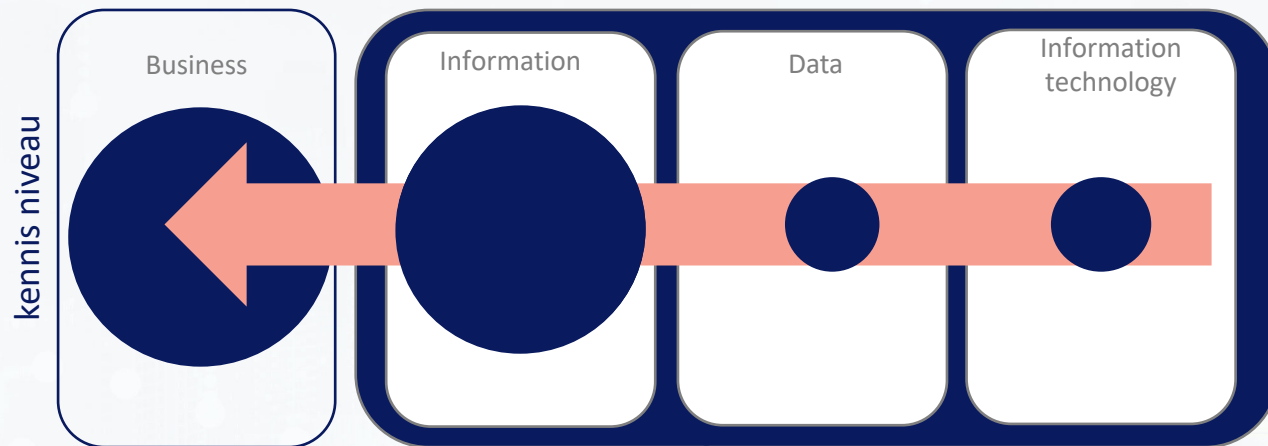
Source: 2021 Gartner Digital Business Acceleration Survey

Kennisgebied beweegt van rapporteren en analyseren...



Eddy Vaassen: Information based control framework

... naar digitaliseren en bredere ondersteuning van de business



- Toenemende vraag naar niet financiële KPI's;
- Uitbreiding takenpakket financial (Zandee);
- Efficiënt en effectief gebruik maken van digitalisering!

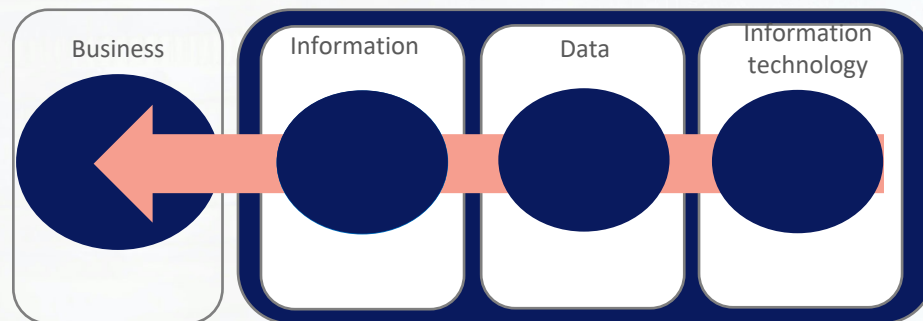
Wat betekent dit voor de financial?

Beweging naar

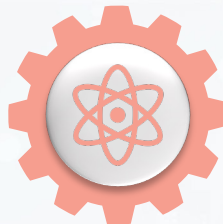
- Ruime inzet van RPA
- Vaardigheden als citizen developer (en als citizen data analyst)

Kenmerken van de citizin developer (en citizin data analyst)?

- Kan code lezen en simpele programma's schrijven (en kan databases benaderen en diagnostische taken uitvoeren), maar is zeker geen programmeur (of statisticus)
- TIP: maak het vooral NIET TE GROOT!



Thema Duurzaamheid



Duurzaamheid

.....ondersteuning bij het behalen van de organisatiedoelstellingen zit in het takenpakket van de financial.....dus die taken moeten worden uitgebreid om duurzaam organisatiesucces te kunnen behalen (Zandee, 2022)

Stelling

Mijn takenpakket kan gemakkelijk uitgebreid worden om duurzaam organisatiesucces te kunnen behalen:

1. Mee eens: RPA en citizen development bieden dusdanig veel mogelijkheden dat ik hier eenvoudig een substantiële bijdrage aan kan leveren;
2. Mee oneens: financials hebben hun handen al vol genoeg; het is nu aan andere organisatie onderdelen om hier een bijdrage aan te leveren.

KAN TECHNOLOGIE MIJ VERDER HELPEN?





DE BELOFTE RPA

Robotic Process Automation is het imiteren van gebruikershandelingen in digitale omgevingen door middel van software robots. Gecombineerd nemen deze robots delen of zelfs complete bedrijfsprocessen voor hun rekening.

1



SNEL INZETBAAR

2



**MEER TIJD
VOOR
KWALITEIT**

3



**SCHAALBARE
CAPACITEIT**

4



**REDUCTIE VAN
FOUTEN**

5



**INZICHT EN
COMPLIANCE**

RPA ROADMAP

Impact op bedrijfsvoering

Vooruitgang in RPA technologie

Funcies:

- Automatiseren van repetitieve taken
- Veel gebruikt op desktops

Beperkingen:

- Gedeeltelijke automatisering
- Moeilijk te schalen

RPA 1.0
Attended RPA

Funcies:

- Werk coördinatie (inplannen / in wachtrij plaatsen)
- Gecentraliseerd robot-management
- Robot prestatie-analyse

Beperkingen:

- Handmatige controle en management van robots
- Batch verwerking
- Beheren van venster- en systeemwijzigingen

RPA 2.0
Unattended RPA

Funcies:

- Workflow en Business Intelligence
- Human-in-the-loop
- Auto-schalen
- Dynamische taakverdeling
- Contextueel bewustzijn

Beperkingen:

- Het verwerken van ongestructureerde data

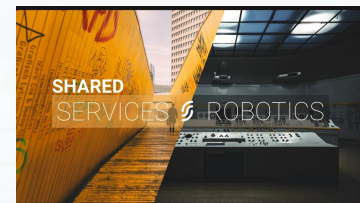
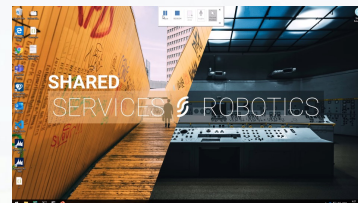
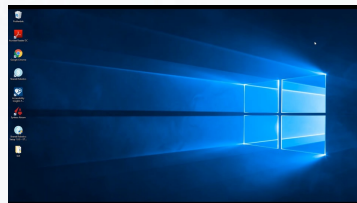
RPA 3.0
Autonomous RPA

Funcies:

- RPA geïntegreerd met AI-technologieën, inclusief Machine Learning, Computer Vision, tekst analyse en NLP.
- Verstrek spraak- en zicht koppelingen voor robots
- Verwerken van ongestructureerde data
- Voorspellende en voorschrijvende analytics
- Automatiseren van beoordelingstaken
- Diagnostische, zelf-beherende en zelf-reparerende robots.

RPA 4.0
Intelligent automation

Robots in actie



**Work order
processing**

**Invoice
processing**

Data mining

Wanneer toe te passen?

Process fitness criteria

- ✓ Zeer manueel, repetitief en hoge volumes
- ✓ Gebaseerd op een vaste set van bedrijfsregels
- ✓ Bevat een lage mate van uitzonderingen en alternatieve flows
- ✓ Gegevensinvoer moet leesbaar zijn door een computer
- ✓ Het proces en de onderliggende applicaties moeten stabiel zijn



Pijnpunten & tegenvallers

GEBREK AAN FLEXIBILITEIT

Nieuwe ideeën en kansen kunnen alleen gerealiseerd en benut worden door een gang naar IT, wat veelal enorm tijdrovend is. Bij het opstellen van de requirements wordt er verkeerd geïnterpreteerd, wat leidt tot vertragingen, dubbel werk en frustratie.

BEHEER IS TIJDROVEND

Systemen, werkwijzen en de wereld als geheel veranderen continue. Dit is lang niet altijd op te vangen met gedegen change management. Het ad-hoc updaten van oplossingen n.a.v. veranderingen kost veel tijd en past vaak niet in de korte termijnplanning van IT.

COMPLEXE PROCESSEN

Digitale bedrijfsprocessen kunnen al snel complex van aard worden en vol staan met uitzonderingen, veranderende regelgeving en specialistische domeinkennis. Dit is vaak moeilijk en inefficiënt om over te dragen op developers (óók via een Business Analyst).

GEBREK AAN INCENTIVE

Door alle obstakels, vertragingen en frustraties zijn business gebruikers veel minder geneigd om zich hard te maken voor nieuwe initiatieven en business cases. Goede ideeën en een innovatieve cultuur worden zo gestremd.





DE BELOFTE

Citizen development

Het Microsoft Power Platform voor citizen developers

ÉÉN ECOSYSTEEM



Voor alle business apps, automatiseringen én insights



Waarin alle oplossingen gemonitord en beheerd kunnen worden



Wat makkelijk in gebruik- én snel te leren is

ÉÉN TACTIEK



Een innovatieve cultuur creëren waarin fantastische ideeën realiteit worden

Voordelen

ONTWIKKELVRIJHEID

IT bepaalt de kaders waarin citizen developers kunnen opereren. Daarbij krijgt IT de tools om te monitoren wat er binnen het Power Platform gebeurt. Zo wordt beveiliging en data-kwaliteit gewaarborgd en kan er proactief geacteerd worden.

FLEXIBILITEIT & INNOVATIE

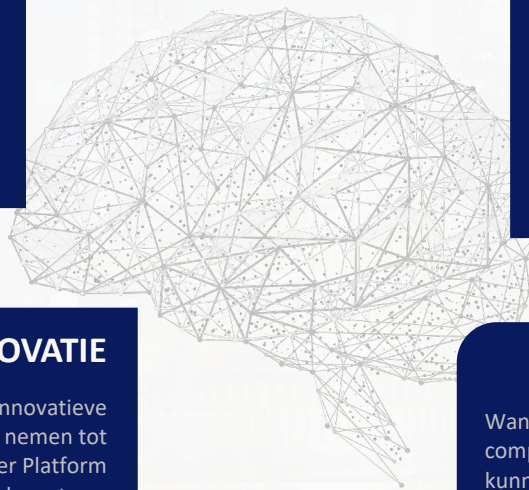
Veel organisaties hebben profijt van een innovatieve cultuur waarin werknemers zelf initiatief nemen tot verbetering d.m.v. experimenten. Het Power Platform biedt deze mogelijkheid zónder de tussenkomst van developers voor het wijzigen van functionaliteiten.

FUSION TEAMS

Verhoogt de snelheid en effectiviteit van nieuwe innovaties door het vormen van multi-disciplinaire teams waarin de business (citizen developers) een groot deel van de eigen requirements kan realiseren i.c.m. IT-specialisten en core system developers. Efficiënt gebruik van beperkte middelen dus!

SCHAALBAAR

Wanneer bepaalde oplossingen groter, complexer en 'bedrijfskritischer' worden kunnen specifieke business users en IT'ers samen het beheer en onderhoud op zich nemen volgens meer formele ontwikkelprincipes.



Pijnpunten & tegenvallers

GEEN COÖRDINATIE

Doordat iedere werknemer zijn eigen specifieke problemen op kan gaan lossen, bestaat er geen coördinatie over deze oplossingen. Vaak wordt ongeveer hetzelfde gebouwd, waardoor schaalvoordelen en kwaliteit mis worden gelopen.

BENODIGD MAATWERK

Het komt af en toe binnen Power Platform-oplossingen voor dat het Platform niet toereikend is voor het oplossen van de behoefte. Dan is er maatwerk nodig waarvoor toch weer IT en developers nodig zijn.

SLECHTE KWALITEIT

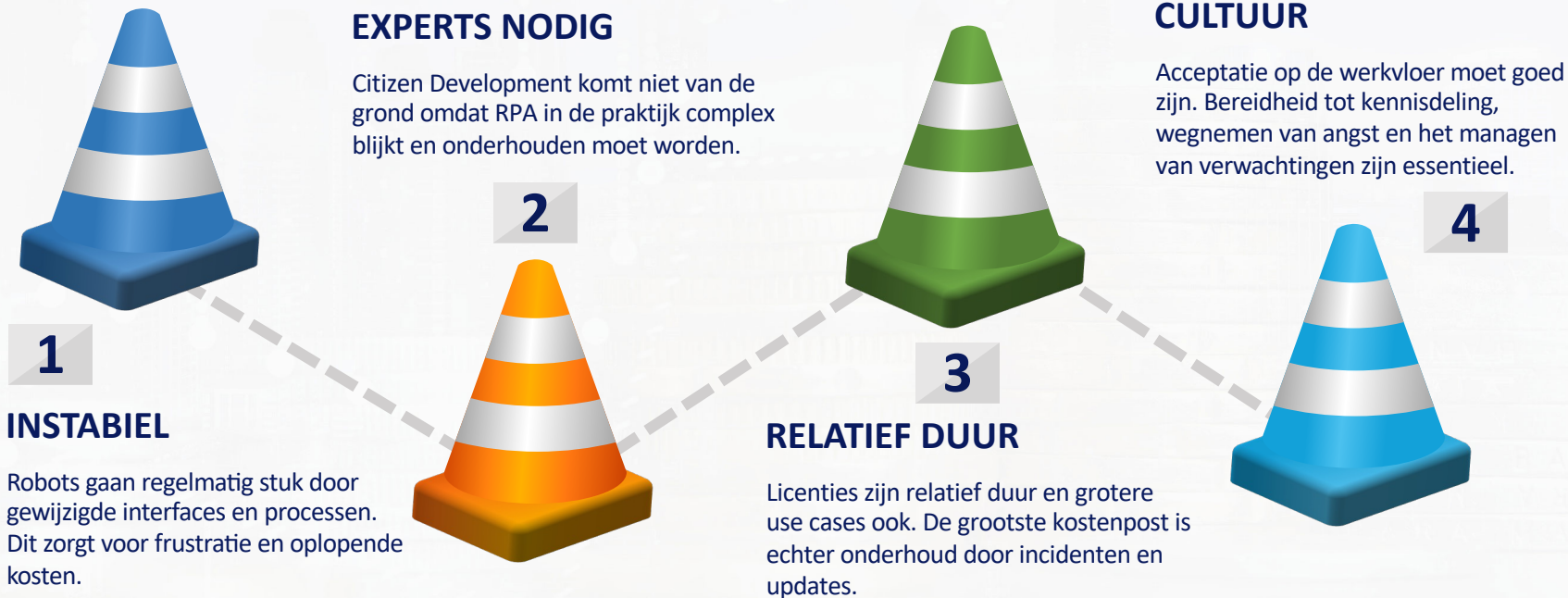
Het ontwikkelen van Power Platform oplossingen vergt enige ervaring en toegang tot best practices. Een IT-mindset is ook niet onhandig. Wanneer deze niet aanwezig zijn werken de oplossing suboptimaal of kunnen ze zelfs een bedrijfsrisico gaan vormen.

MINDER FLEXIBEL

De uiteindelijke controle over de eindoplossing is beperkt tot de mogelijkheden van het Power Platform. Dit kan tot gevolg hebben dat bepaalde zaken in het Platform ervoor kunnen zorgen dat de oplossing net niet lekker werkt.



Conclusie: verwachten zijn te hoog gespannen?



Thema Digitalisering



Digitalisering

Digitalisering en menselijkheid gaan samen: financial shared service wordt multifunctioneel business support (Stedin, 2021).

Stelling

Digitalisering (RPA, CD) is het Ei van Columbus:

1. Mee eens: het leidt tot flexibiliteit en innovatie in mijn team en maakt innovaties schaalbaar en duurzaam;
2. Mee oneens: het is gewoon niet goed mogelijk om naast de dagelijkse werkzaamheden ook nog eens aan innovaties te werken; daar zijn andere afdelingen voor.

HOE PAK IK DE UITDAGINGEN AAN?



Uitdaging | Instabiliteit

Veranderingen in de User Interface zie je ondanks change management regelmatig niet aankomen doordat de impact onduidelijk is.

Bij wijzigingen bestaat er het risico dat de robot gegevens aanpast in de verkeerde velden.

Applicaties kunnen vele onverwachte meldingen doen, zoals: updates, wachtwoord vernieuwen, gegevensvalidatie, etc.

Applicaties hebben quirks: kunnen vastlopen, soms trager reageren, onbereikbaar zijn, instellingen resetten, etc.



Maatregelen | Instabiliteit

- ✓ Inventariseer bij elk RPA- of CD-project:
 - ✓ of het de enige mogelijkheid betreft;
 - ✓ hoe vaak de applicatie en het proces wijzigen;
 - ✓ hoe stabiel de applicatie is.
- ✓ Change management:
 - ✓ leg afhankelijkheden op de applicaties vast;
 - ✓ abonneer je op aankomende changes van externe leveranciers;
 - ✓ communiceer tijdig in het geval van changes t.b.v. capaciteit.
- ✓ Leg Best practices rondom het automatiseren van bedrijfsapplicaties vast.



Uitdaging | Experts nodig

De belofte van Citizen development is beperkt. In de praktijk blijkt dat men naast de gewone werkzaamheden geen expert kan worden.

RPA en CD-oplossingen hebben met enige regelmatig acuut support nodig. Die kan niet worden geleverd door Citizen developers.

Alle updates, best practices en tricks binnen RPA-tooling en het technologisch domein moeten bijgehouden worden.

Optimaliseren voor stabiliteit, licentiekosten, data-kwaliteit en veiligheid vergt ervaring en een IT-mindset.



Maatregelen | Experts nodig

- ✓ Beperk zelfstandig Citizen development tot personal productivity en PoC's.
- ✓ Laat bij projecten van Citizen developers altijd voor- en achteraf een Solution designer aansluiten.
- ✓ Richt efficiënte kennisdeling rondom updates en best practices in voor Citizen developers door experts. Eventuele periodieke toetsing en certificering hoort daarbij.
- ✓ Zorg voor een duidelijke standaard rondom Process Definition en Solution Design documenten (PDD / SDD).



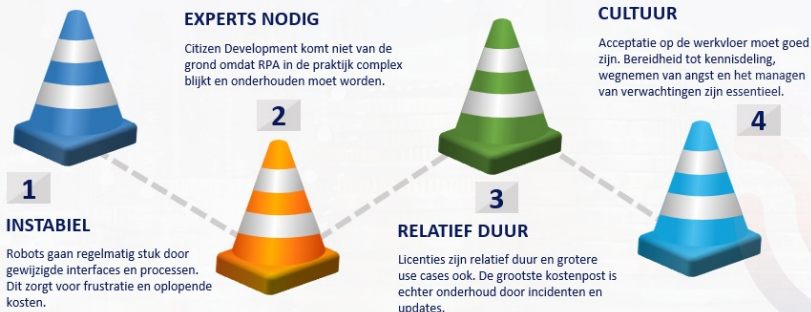
Uitdaging | Relatief duur

Licenties zijn vaak duur voor developers, individuele robots en eindgebruikers.

Kosten voor beheer en onderhoud vallen vaak tegen (Total Cost of Ownership).

Ogenschijnlijk simpele processen kunnen enorm duur uitvallen in de ontwikkeling.

Business cases komen regelmatig moeilijk rond omdat de opbrengsten moeilijk te becijferen zijn.



Maatregelen | Relatief duur

- ✓ Stroomlijn het proces, optimaliseer voor de robot en documenteer dit volledig. Dit scheelt enorm in de ontwikkelkosten en onderhoud.
- ✓ Borg brede kennis rondom digitale technologieën. Het is vaak goedkoper om RPA samen te laten werken met andere technologieën dan om alles met RPA te willen doen.
- ✓ Kies processen die het meest aansluiten bij de bedrijfsdoelstellingen voor management buy-in.
- ✓ Combineer meerdere processen in één robotlicentie door slim gebruik te maken van de bestaande resources.
- ✓ Kies een goedkoper platform.



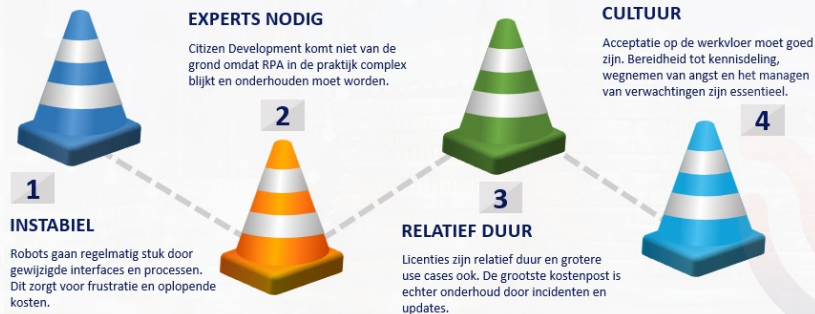
Uitdaging | Cultuur

Kennishouders zijn lang niet altijd bereid om hun kennis te delen om 'hun' proces te automatiseren. Bijv. uit angst of argwaan.

De werkvloer vindt vaak dat de eerste resultaten van een RPA-oplossing tegenvallen door bijv. uitval of verwerkingssnelheid.

De werkvloer heeft regelmatig geen tijd om naast het gewone werk mee te draaien in een RPA-project.

Het kost grotere organisaties regelmatig meerdere jaren om de investering in RPA terug te verdienen.



Maatregelen | Cultuur

- ✓ Manage de verwachtingen van management en werkvloer:
 - ✓ uitval hoort bij RPA en wordt over tijd geminimaliseerd;
 - ✓ tijdens de eerste RPA-projecten zullen veel fouten worden gemaakt;
 - ✓ de rooskleurige terugverdientijd zal waarschijnlijk wat langer op zich laten wachten;
 - ✓ men wordt niet ontslagen maar gaat belangrijker werk doen.
- ✓ Investeer in het standaardiseren en documenteren van processen. Dit is **altijd** een goed idee. Bijv. voor inwerken, bewust worden van de plek in het proces, waste elimineren en een mindset voor optimalisatie creëren.
- ✓ Neem de werkvloer mee in het RPA-proces: start met één proces en maak het niet te groot.
- ✓ Geef de werkvloer toegang tot RPA t.b.v. personal productivity.



Conclusie: de verwachtingen zijn prima te managen!



Finance in de voortrekkersrol!



Digitalisering en menselijkheid
gaan goed samen



Duurzame ambities passen prima
in het takenpakket van de
financial



Door de uitdagingen te managen
worden (groei) doelstellingen
maximaal gefaciliteerd

Kijk wat past voor de
situatie. Focus op de
business (de financial)
versus focus op het
proces (de robot).

Start met één of twee processen.
Evalueer en leer. Werk samen met
een professional en leidt eigen staf
gedurende het traject op oftewel,
investeer in Citizins en Experts. En
maak het in eerste instantie vooral
niet te groot.

Verlies de menselijkheid niet
uit het oog. Iedere vorm van
digitalisering brengt
onzekerheden en dus spanning
mee. Leg goed uit wat je gaat
doen en waarom.

De financial kan de
uitdagingen aan door de
verwachtingen goed te
managen. Op alle thema's
kan een voortrekkersrol
worden ingevuld.

