



Welke invloed heeft Basecone
op de huidige dienstverlening
van Koenen en Co, bij
implementatie in 2016?



Maartje Konings
Datum: 7 juni 2016

Stageverslag

Zuyd Hogeschool, Faculteit Commercieel en Financieel Management,
Opleiding Accountancy



Informatie student

Naam: Maartje Konings
Studentnummer: 1252909
Klas: V3A02
Jaar: 2015/2016
Periode: februari/mei
Docentbegeleider: Dhr. Zoet

Informatie begeleidende organisatie:

Naam: Koenen en Co
Adres: Renier Nafzgerstraat 104
Telefoonnummer: 043-3253646
Bedrijfsbegeleider: Mevr. D. Vrancken

Voorwoord

Van 8 februari 2016 tot en met 12 mei 2016 heb ik mijn afstudeerstage gevolgd bij Koenen en Co te Maastricht. Tijdens deze afstudeerstage verricht de student een praktijkonderzoek en zal de student de opgedane kennis van de studie toepassen in de praktijk.

Gedurende de afstudeerstage heb ik een praktijkonderzoek verricht naar de impact van de implementatie van Basecone op de dienstverlening van Koenen en Co. Tevens heb ik meegelopen in het administratieve primaire proces van Koenen en Co, waardoor ik de opgedane kennis vanuit mijn studie heb kunnen toepassen in de praktijk. Door de ervaring van de afstudeerstage ben ik er zeker van dat ik bij een organisatie als Koenen en Co werkzaam zou willen zijn.

Ik zou graag mijn collega's van Koenen en Co willen bedanken voor de leerzame afstudeerstage, maar ook voor hun medewerking aan de interviews en hiermee de uitwerking van mijn praktijkonderzoek. In het bijzonder wil ik Melanie Koonen en Daniëlle Vrancken bedanken voor hun begeleiding met betrekking tot de verrichte werkzaamheden en voor de begeleiding en evaluatie van mijn praktijkonderzoek. Tot slot wil ik Martijn Zoet bedanken voor de begeleiding vanuit Zuyd Hogeschool en de tijd die hij in mijn onderzoek geïnvesteerd heeft.

Maastricht, 7 juni 2016

Maartje Konings

Managementsamenvatting

Digitalisering is binnen de accountancybranche een actueel onderwerp. De omvang van de digitalisering neemt toe. Voorbeelden hiervan zijn: het digitaal ondertekenen van jaarrekeningen, het optimaal en maximaal gebruik maken van de cloud, digitale factuurverwerking en het leggen van point of sales koppelingen (Kleyngeld, 2016). Dit kan potentieel tot verbetering van de productiviteit leiden omdat er meer standaardisatie binnen het werkveld is en de doorlooptijd van processen korter wordt. Doordat de doorlooptijd van processen korter wordt kan informatie sneller worden geanalyseerd. (NBA, 2016)

Binnen Koenen en Co wordt er ook gebruik gemaakt van digitalisering. Om verder te digitaliseren zal Koenen en Co digitale factuurverwerking implementeren in de organisatie. Eén systeem waarmee dit gerealiseerd kan worden is Basecone. Het doel van dit onderzoek is dan ook om de huidige dienstverlening van Koenen en Co in kaart te brengen. Hierbij zal beoordeeld worden welke impact Basecone heeft op deze dienstverlening en hoe een succesvolle implementatie gerealiseerd kan worden. De centrale vraagstelling luidt dan ook als volgt:

Welke impact heeft Basecone op de huidige dienstverlening van Koenen en Co, bij implementatie in 2016?

Gedurende dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de managementdiscipline Business Proces Management. Met behulp van Business Proces Management wordt de focus gelegd op het verbeteren van het huidige proces van Koenen en Co. Bij een analyse van het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co is gebleken dat werknemers vinden dat de doorlooptijden in het proces zullen moeten verbeteren omdat veel tijd verloren gaat met het herhaaldelijk oppakken van werkzaamheden, er meer 'one way of working' moet komen zodat werkzaamheden eenvoudiger overgenomen kunnen worden en piekmomenten vermeden moeten worden zodat meer regelmaat in het proces zal ontstaan. Tevens moeten werknemers meer kennis krijgen van Exact Online zodat de mogelijkheden van dit systeem beter benut zullen worden.

Op basis van deze analyse is door toepassing van Lean Management het administratieve primaire proces voor implementatie van Basecone en na implementatie van Basecone geanalyseerd. Lean Management heeft als doel het optimaliseren van processen waarbij de focus ligt op korte doorlooptijden, hoge kwaliteit, lage kosten en het leveren van maximale waarde aan de klant waarbij verspillingen voorkomen worden. Vanuit de analyse is gebleken dat er verspillingen in het huidige administratieve primaire proces geëlimineerd worden. Verspillingen die door de implementatie van Basecone geëlimineerd worden zijn overproductie en overprocessing. Deze verdwijnen doordat door een continue verwerking van administraties piekmomenten in het proces geëlimineerd worden en door het gebruik van maandelijkse facturen geen herhaaldelijke invoering nodig is. Er blijven echter verspillingen aanwezig die met de implementatie van Basecone niet geëlimineerd zullen worden. Een verspilling die wordt onderkent is dat de klant gegevens niet of onvolledig aanlevert waardoor verspillingen zoals werkvoorraden en het wachten op de administraties aanwezig blijven.

Om de verandering in de organisatie gedegen te kunnen inbrengen is er gebruik gemaakt van Verandermanagement. Hierbij is bepaald welke veranderstrategie binnen Koenen en Co gehanteerd kan worden. Hieruit is de veranderstrategie proactief veranderen naar voren gekomen. De verandering zal dan ook gelijkmatig in de organisatie ingebracht moet worden om defecten te voorkomen.

Met behulp van de analyse van het huidige administratieve primaire proces is het proces na implementatie van Basecone in kaart gebracht en beoordeeld hoe dit proces geïmplementeerd kan worden in de organisatie. Hieruit is naar voren gekomen dat bij de implementatie van Basecone gebruik kan worden gemaakt van de cyclus van Demin. Door het hanteren van Demin kan een cyclisch verbeterproces ontstaan waardoor het proces continu verbeterd zal worden, ook na implementatie van Basecone.

Door de implementatie kunnen bijkomende positieve effecten ontstaan. Zodra Basecone geïmplementeerd wordt bij de klanten kan het gehele administratieve proces aangepast worden waardoor het administratieve proces voor de klant efficiënter en goedkoper zal worden. Door de continue verwerking van administraties ontstaat meer tijd voor het opstellen van tussentijdse cijfers. Op basis van deze cijfers kunnen advieswerkzaamheden ontstaan, hetgeen kan resulteren in extra omzet voor Koenen en Co.

Zodra de verandering is ingebracht zal het huidige administratieve proces van Koenen en Co veranderen. De belangrijkste verandering die hierin worden gezien zijn:

- De administratie wordt continu aangeleverd en hierdoor continu bijgewerkt. In de meest ideale situatie zal dit één keer per week zijn;
- Piekmomenten verdwijnen waardoor in kwartaal maanden meer ruimte ontstaat voor het samenstellen van jaarrekeningen of het opstellen van tussentijdse cijfers;
- Het online archief kan geraadpleegd worden waardoor de klant niet continu benaderd hoeft te worden bij vragen over de administratie. Dit laat de doorlooptijd van het proces afnemen.

Vanuit bovenstaande elementen blijkt dat de implementatie van Basecone impact heeft op de dienstverlening van Koenen en Co. Tevens worden de doelstellingen die Koenen en Co heeft gesteld, behaald met de implementatie van Basecone.

Het gehele administratieve primaire proces van Koenen en Co verandert en verbetert. Er zullen andere werkwijzen komen waarbij ook de klant andere werkwijzen zal gaan hanteren, hetgeen leidt tot een efficiëntere en goedkopere administratie voor de klant. Verder hoeft de klant zijn administratie niet hard copy aan te leveren hetgeen tijdsbesparing oplevert bij het verstrekken van zijn administratie. Binnen Koenen en Co zal door het verdwijnen van piekmomenten en het volledig bijwerken van administraties meer ruimte ontstaan voor het verstrekken van tussentijdse cijfers, waardoor vanuit deze cijfers meer ruimte ontstaat voor advieswerkzaamheden. Tevens zal het administratieve dossier vergaand digitaliseren doordat Basecone een online archief heeft.

Het is Koenen en Co aan te bevelen om goede stuurinformatie te verzamelen zodat de implementatie achteraf geanalyseerd en bijgestuurd kan worden. Hierbij kunnen eventuele nieuwe ontstane verspillingen geïdentificeerd en geëlimineerd worden, hetgeen leidt tot een cyclisch verbeterproces van het administratieve primaire proces.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
1 Inleiding.....	8
1.1 Koenen en Co	8
1.2 Aanleiding	8
1.3 Doelstelling.....	10
1.4 Probleemstelling.....	10
1.5 Onderzoeksaanpak	10
1.6 Theoretisch kader	12
2 Managementstrategieën	15
2.1 Business Proces Management.....	15
2.2 Lean Management	16
2.3 Verandermanagement	19
2.4 Conclusie	23
3 Het huidig administratieve primaire proces van Koenen en Co	24
3.1 Het administratieve primaire proces	24
3.2 Uitkomsten interviews	26
3.3 Conclusie	27
4 Toepassing van de managementstrategieën	28
4.1 Toepassing van Lean Management	28
4.2 Toepassing van Verandermanagement	32
4.3 Conclusie	33
5 Het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone	35
5.1 Het administratieve primaire proces	35
5.2 Conclusie	38

6 Implementatie in de organisatie.....	39
6.1 PDCA	39
6.2 Bijkomende positieve en negatieve effecten.....	42
6.3 Conclusie	43
7 Implementatie.....	44
8 Conclusies.....	45
9 Aanbevelingen.....	47
Summary	48
Reflectie op onderzoek.....	50
Literatuurlijst.....	51
Bijlagen.....	54

1 Inleiding

Het rapport is geschreven voor de organisatie Koenen en Co. In dit hoofdstuk wordt de stage verlenende organisatie beschreven. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek, de doelstelling van het onderzoek, de vraagstelling en de onderzoeks aanpak beschreven.

1.1 Koenen en Co

Koenen en Co is de vooruitstrevende totaaladviseur voor zakelijk Zuid-Nederland. Hierbij zoekt Koenen en Co met de ondernemer naar de mogelijkheden om zo succesvol mogelijk te ondernemen. Dit wordt bereikt door middel van het full service concept. Met dit concept worden zoveel mogelijk diensten binnen één vestiging aangeboden. Hierdoor is er een nauwe samenwerking tussen onder andere disciplines en expertises waardoor de ondernemer optimaal geadviseerd kan worden (Koenen en Co, 2016).

1.2 Aanleiding

Innovatie in de accountancy is een actueel onderwerp. Accountantskantoren kunnen ervoor kiezen om niet te innoveren maar, dit kan echter tot gevolg hebben dat de concurrentiepositie ten opzichte van andere accountantskantoren die wel innoveren, zal verslechteren (NBA, 2016).

Digitalisering is binnen de accountancy al langere tijd in volle gang. De omvang van de digitalisering neemt echter toe zoals: het digitaal ondertekenen van jaarrekeningen, het optimaal en maximaal gebruik maken van de cloud, digitale factuurverwerking en het leggen van point of sales koppelingen (Kleyngeld, 2016). Voorgaande vormen van digitalisering kunnen potentieel tot verbetering van de productiviteit leiden, omdat er meer standaardisatie binnen het werkveld is en de doorlooptijd van processen korter wordt. Doordat de doorlooptijd van processen korter wordt kan informatie sneller worden geanalyseerd, hetgeen kan leiden tot specifieke managementinformatie en prognoses (NBA, 2016).

Binnen Koenen en Co wordt er ook gebruik gemaakt van digitalisering. Een voorbeeld hiervan is dat er binnen Koenen en Co gebruik wordt gemaakt van de cloud. Systemen die via de cloud benaderd kunnen worden zijn het boekhoudprogramma, de aangifteprogramma's en het dossier. Om verder te digitaliseren zal Koenen en Co digitale factuurverwerking implementeren in de organisatie.

Er zijn meerdere mogelijkheden om facturen doormiddel van software te verwerken. Een voorbeeld hiervan is Basecone. Basecone is een digitale manier van verwerken van facturen waardoor het administratieve proces efficiënter en eenvoudiger kan worden. Hierbij accepteert Basecone zowel papieren- alsmede elektronische facturen. De inkoop- en verkoopfacturen worden in Basecone geïmporteerd, elektronisch gecodeerd en vervolgens verwerkt in het administratieve pakket. Tijdens het elektronisch coderen van de facturen herkent Basecone de factuurgegevens die benodigd zijn voor de codering, waardoor facturen sneller verwerkt kunnen worden. Deze snelle verwerking ontstaat doordat gegevens niet handmatig ingevuld hoeven te worden omdat dit door Basecone gebeurt. Dit kan de productiviteit binnen Koenen en Co bevorderen. Onderstaand worden de verdere mogelijkheden van Basecone toegelicht.

Doordat facturen rechtstreeks naar Basecone worden verstuurd kunnen deze direct worden verwerkt. Dit zorgt voor een continu bijgewerkte financiële administratie, hetgeen kan bijdragen aan een verbetering van de sturings- en informatievoorziening.

Om de financiële administratie continu te kunnen bijwerken verstuurt de klant routinematig de facturen naar Basecone en kan een werknemer deze routinematig verwerken. Er is echter de mogelijkheid dat de klant meerdere handelingen zelf uitvoert. Om dit te realiseren kunnen er in Basecone diverse rechten per gebruiker worden toegekend. De ondernemer heeft dan niet alleen de mogelijkheid om facturen te scannen, maar ook om facturen te taggen. Met behulp van taggen kan worden vastgesteld of er sprake is van een inkoopfactuur, verkoopfactuur of andere overzichten. Vervolgens zal de accountant deze facturen coderen en verwerken in het boekhoudprogramma.

Zowel bij de klant als binnen Koenen en Co kunnen diverse rechten per gebruiker worden toegekend. Je hebt gebruikers die kunnen coderen en gebruikers die kunnen autoriseren. Met behulp van deze rechten kan er functiescheiding worden aangebracht in het administratieve verwerkingsproces.

Naast de inkoop- en verkoopfacturen kunnen ook andere documenten worden gescand. Voorbeelden hiervan zijn kasstaten, pensioenoverzichten, lening overeenkomsten, gegevens voor de inkomstenbelasting en bankafschriften. Met behulp van deze functie kan een digitaal archief worden opgebouwd. Om te voldoen aan de fiscale bewaarplicht bewaart Basecone alle documenten tenminste zeven jaar in het archief. Volgens de fiscale bewaarplicht is iedere ondernemer is verplicht om de basisgegevens zeven jaar te bewaren. Basisgegevens zijn het grootboek, de debiteuren- en crediteurenadministratie, de voorraadadministratie, de inkoop- en verkoopadministratie en de loonadministratie. Zodra facturen digitaal worden ontvangen en opgeslagen in Basecone voldoet de ondernemer aan deze bewaarplicht (Belastingdienst, 2016) (Basecone, 2016).

Met de implementatie van Basecone wil Koenen en Co onderstaande doelen bereiken:

- Efficiënter administraties verwerken, waardoor tijdiger inzicht wordt verkregen in de cijfers. Hetgeen resulteert tot meer contactmomenten met de klant;
- Verlaging van de werkdruk en het creëren van functiescheiding in het administratieve verwerkingsproces;
- Het opleveren van tijdsbesparing voor de klant doordat er digitaal kan worden aangeleverd;
- Vergaande digitalisering van het administratieve dossier;

Hoe Basecone succesvol kan worden geïmplementeerd in de organisatie wordt door middel van dit onderzoek duidelijk.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om de huidige dienstverlening van Koenen en Co in kaart te brengen. Hierbij zal beoordeeld worden welke impact Basecone heeft op deze dienstverlening en hoe een succesvolle implementatie gerealiseerd kan worden.

1.4 Probleemstelling

Koenen en Co wil verder digitaliseren en met deze reden Basecone implementeren in de organisatie. Er is echter onderzoek nodig om te beoordelen welke impact Basecone heeft op de huidige dienstverlening van Koenen en Co. Met deze reden luidt de centrale vraag als volgt:

Welke impact heeft Basecone op de huidige dienstverlening van Koenen en Co, bij implementatie in 2016?

Met behulp van de bovenstaande vraagstelling zijn onderstaande deelvragen geformuleerd:

1. Hoe is het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co, en welke invloeden heeft Basecone op dit proces?
2. Welke rol speelt Business Proces Management bij de implementatie van Basecone?
3. Hoe kan Koenen en Co Basecone succesvol implementeren en welke positieve effecten vloeien hieruit voort?

Allereerst zal het huidige administratieve primaire proces in kaart worden gebracht om vervolgens het nieuwe administratieve primaire proces na implementatie van Basecone in kaart te kunnen brengen. Voor beoordeling van de processen wordt gebruik gemaakt van de managementstrategieën, waarna tot slot de mogelijkheden voor implementatie van Basecone algemeen worden toegelicht.

Bij het onderzoeksvoorstel is rekening gehouden met een vierde deelvraag. Deze deelvraag gaat over het in kaart brengen van de huidige marktpositie van Koenen en Co waarbij het gaat om een eerste globale verkenning. Echter is tijdens het onderzoek gebleken dat het uitgebreider behandelen van deelvraag twee meer toegevoegde waarde levert op het beantwoorden van de centrale vraagstelling. Met deze reden is er dan ook voor gekozen om de vierde deelvraag te laten vervallen.

1.5 Onderzoeksaanpak

De onderzoeksmethode die gehanteerd wordt is de kwalitatieve methode van onderzoek. Kwalitatief onderzoek is een methode waarbij cijfermatige gegevens niet gehanteerd zullen worden. De benadering is flexibel en open omdat het onderzoek aangepast kan worden indien dit nodig is. Er wordt geen causaal verband onderzocht waardoor er meer ingegaan kan worden op de achtergronden van de verzamelde gegevens. (Verhoeven, 2014)

Voor dit onderzoek is er een onderzoeksmethode benodigd die ondersteuning kan bieden bij het in kaart brengen van het administratieve primaire proces van Koenen en Co. Met behulp van de verzamelde informatie kan het proces schematisch in kaart worden gebracht. Er zal informatie van werknemers verzameld moeten worden die deelnemen aan het administratieve

primaire proces, waarbij tevens hun mening ingebracht moet kunnen worden met betrekking tot de implementatie van Basecone.

De onderzoeksmethode die hierop het beste aansluit is het semigestructureerde interview. Tevens moet er een mogelijkheid gecreëerd worden, waarbij de onderzoeker de werknemers tijdens het proces kan observeren, hetgeen leidt tot een valide analyse van het proces omdat de bevindingen vanuit interviews getoetst worden aan de werkelijke processen zoals deze geobserveerd zijn. De onderzoeksmethode die hierop het beste aansluit is de participerende observatie.

Verder zal beoordeeld moeten worden hoe Business Proces Management ondersteuning kunnen bieden bij de implementatie van Basecone. Deze managementstrategie zal eerst nader beschreven moeten worden voordat deze toegepast kan worden op de situatie van Koenen en Co. Om dit te realiseren zal bronnenonderzoek gehanteerd worden. Zodra deze managementstrategie nader is beschreven zal toepassing op de situatie van Koenen en Co plaats vinden.

Tot slot zal onderzocht moeten worden hoe Koenen en Co Basecone succesvol kan implementeren in het proces en welke positieve effecten hieruit voortvloeien. Voor een implementatie kunnen verschillende theorieën gehanteerd worden. Deze theorieën zullen beschreven moeten worden, hetgeen aansluit bij de onderzoeksmethode bronnenonderzoek. Vervolgens zal onderzoek moeten plaats vinden naar de mening van de werknemers die onderdeel uitmaken het huidige administratieve proces. Zij kunnen hun ervaring en eventuele knelpunten kenbaar maken, hetgeen aansluit bij de onderzoeksmethode semigestructureerd interview. Tot slot zal middels participerende observatie in kaart moeten worden gebracht welke positieve en negatieve effecten ontstaan bij de implementatie van Basecone. Doordat deel zal worden genomen aan het proces zullen deze effecten zichtbaar worden.

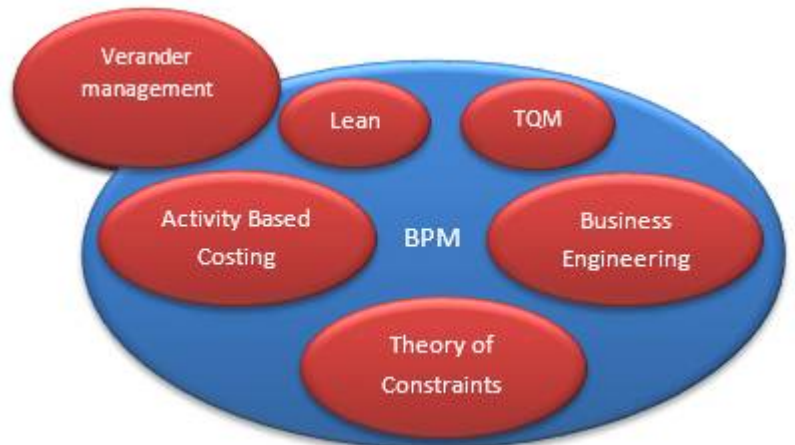
In onderstaand overzicht wordt per deelvraag aangegeven welke dataverzamelingstechnieken gehanteerd zullen worden.

	<i>Participerende observatie</i>	<i>Semigestructureerd interview</i>	<i>Bronnenonderzoek</i>
<i>Deelvraag 1</i>	ü	ü	
<i>Deelvraag 2</i>	ü	ü	ü
<i>Deelvraag 3</i>	ü	ü	ü

Er is voor gekozen om zes assistent accountants te interviewen die deelnemen aan het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co. Dit zijn werknemers die de administraties verwerken, aangiftes omzetbelasting opstellen, administraties controleren en jaarrekeningen samenstellen. Tevens worden twee assistent accountants geïnterviewd die deel uitmaken van de pilot werkgroep Basecone. In deze werkgroep is het gebruik van Basecone getest op klanten van Koenen en Co. Doordat deze werknemers deel uitmaken van deze processen kunnen zij informatie verschaffen over de huidige situaties maar ook over de veranderingen die zullen ontstaan. Uiteindelijk zullen deze werknemers de verandering moeten doorvoeren, waardoor het van belang is om gedegen in kaart te brengen wat deze werknemers als eventuele knelpunten bezien.

1.6 Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt beoordeeld hoe het huidige administratieve primaire proces is en of dit proces middels Basecone geoptimaliseerd kan worden. De managementdiscipline die hierbij ondersteuning kan bieden is Business Proces Management, waarbij de focus ligt op het verbeteren van huidige processen en het verbeteren van prestaties van het management, die een belangrijke bijdrage leveren aan het verwezenlijken van de doelstelling van de organisatie. Om processen te beoordelen kan gebruik worden gemaakt van managementstrategieën. De managementstrategieën die ondersteuning kunnen bieden bij Business Proces Management zijn: Theory of constraints, Business engineering, Lean Management Just-in-time, Total Quality management en Activity based costing. Omdat binnen het administratieve primaire proces van Koenen en Co verspillingen in kaart gebracht worden, kan Lean Management hier de beste ondersteuning in bieden. Om de verandering te kunnen inbrengen zal een managementtheorie benodigd zijn die hier ondersteuning bij kan bieden. Dit is Verandermanagement.



Business Proces Management

Een van de grondleggers voor de huidige procesbenadering is Hammer (1990). Hij ontwikkelde de procesbenadering Business Proces Re-engineering. Deze procesbenadering is gericht op het radicaal transformeren van bedrijfsprocessen. Vanwege vele kritieken zijn er verfijndere modellen ontwikkeld (ZuiverICT, 2016). Eén van deze modellen is Business Proces Management.

Business Proces Management kan gedefinieerd worden als:

Een managementdiscipline waarbij de focus ligt op het verbeteren van huidige processen en het verbeteren van prestaties van het management, die een belangrijke bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie (Kleijn & Rorink, 2015).

Het doel van Business Proces Management is het realiseren van specifieke verbetering voor de organisatie waarbij het uitgangspunt het bedrijfsproces is. Vanuit de kennis van het bedrijfsproces kan beoordeeld worden hoe werknemers en hulpmiddelen optimaal gebruikt kunnen worden. Een mindset om dit te kunnen beoordelen is Lean Management.

Lean management

Lean Management is in 1988 ontwikkeld door een groep onderzoekers onder leiding van Womack (Sayer & Williams, 2013). De ontwikkeling heeft plaats gevonden tijdens een onderzoek naar gedragspatronen bij Toyota Motor Company. De prestatiekenmerken van Toyota Motor Company werden vergeleken met de traditionele massaproductie.

Toyota Motor Company hoefde minder inspanningen te leveren om:

- Producten te ontwerpen, maken en onderhouden;
Minder investeringen nodig waren om productiecapaciteiten te kunnen realiseren;
- Producten gemaakt werden met minder fouten;
- Er minder toeleveranciers nodig waren;
- De kernprocessen met minder tijd en inspanning uitgevoerd werden.

Geconcludeerd werd, dat een bedrijf die “meer bereikt met minder” een Lean bedrijf is.

Lean Management heeft als doel het optimaliseren van processen waarbij de focus ligt op korte doorlooptijden, hoge kwaliteit, lage kosten en het leveren van maximale waarde aan de klant waarbij verspillingen voorkomen worden. De verspilling van het proces wordt in kaart gebracht en aangepakt. De menselijke competenties spelen hierbij een rol. Deze competenties moeten zo efficiënt mogelijk worden benut om zoveel mogelijk waarde te kunnen creëren voor de klant. Dit leidt op termijn tot een betere kwaliteit en een efficiëntere organisatie.

Lean Management kan gedefinieerd worden als:

Het optimaliseren van processen waarbij de focus ligt op korte doorlooptijden, hoge kwaliteit, lage kosten en het leveren van maximale waarde aan de klant waarbij verspillingen geëlimineerd worden.

(Lean Six Sigma, 2016)
(Sayer & Williams, 2013)
(LeanENT, 2016)

Op het moment dat in kaart is gebracht hoe de huidige processen verbeterd kunnen worden zullen deze worden geïmplementeerd in de organisatie. Een ondersteuning bij deze implementatie kan verandermanagement zijn.

Verandermanagement

Verandermanagement is ontwikkeld in 1950. Er hebben zich door de jaren heen meerdere methodes van verandermanagement ontwikkeld die tot op heden nog steeds worden gebruikt.

In de periode 1950-1986 heeft zich de Plannend Change methode ontwikkeld. Bij deze theorie ligt de focus op de gefaseerde aanpak van veranderprocessen. In de modellen was er voornamelijk aandacht voor het omzetten van weerstand naar bereidheid in combinatie met de aandacht voor gedragsverandering. De andere functies van een organisatie werden meestal buiten beschouwing gelaten.

Organizational Transformation is na Plannend Change tot stand gekomen. Deze methode is voornamelijk gericht op de verandering van diverse aspecten in de organisatie. Het gaat hierbij met name op de aspecten leiderschap, structuur, cultuur en processen. Hierdoor worden de veranderingen integraal benaderd.

Vanaf het jaar 2000 zijn er een aantal modellen ontwikkeld. De Caluwé en Vermaak hebben een model ontwikkeld dat de relatie legt tussen het type organisatie en het bijbehorende veranderperspectief. Deze veranderperspectieven worden met een kleur aangeduid. Iedere kleur heeft hierbij zijn unieke verandermethode.

The Change Factory heeft een model ontwikkeld waarbij de relatie wordt gelegd tussen het type organisatie en het type verandering. Het type organisatie wordt verdeeld onder de warme en koude organisaties en de verandering wordt aangeduid met een koude of een warme verandering.

Door het type verandering en het type organisatie te combineren ontstaan vier veranderstrategieën ook wel genoemd de veranderkwadranten. Deze vier veranderkwadranten zijn: interveniëren (reactief veranderen), transformeren (interactief veranderen), implementeren (actief veranderen) en vernieuwen (proactief veranderen).

Verandermanagement kan gedefinieerd worden als:

Een vorm van management die zich in het bijzonder bezig houdt met het veranderen van de structuur en de werkwijze van een organisatie.

(Kleijn & Rorink, 2015)

(Lean Six Sigma, 2016)

In hoofdstuk twee zal Business Proces Management, Lean Management en Verandermanagement uitgebreider worden toegelicht en in hoofdstuk vier zal deze theorie worden toegepast op het huidige administratieve proces van Koenen en Co.

2 Managementstrategieën

In dit hoofdstuk wordt de theorie van Business Proces Management, Lean Management en Verandermanagement nader beschreven.

2.1 Business Proces Management

Business Proces Management is een managementdiscipline waarbij de focus ligt op het verbeteren van huidige processen en het verbeteren van prestaties van het management, die een bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. De voordelen die behaald kunnen worden door het gebruik van Business Proces Management zijn: vermindering van de doorlooptijd, een hogere productiviteit per medewerker, verbetering van de kwaliteit waardoor fouten afnemen, vermindering van de productiestappen en een hogere medewerker tevredenheid (Kleijn & Rorink, 2015).

Wanneer een organisatie gebruik maakt van een procesgerichte aanpak kunnen bovenstaande voordelen behaald worden. Andere argumenten voor het gebruik van deze procesgerichte aanpak zijn (Kleijn & Rorink, 2015):

- Kennismanagement: de kennis wordt verspreid binnen de organisatie. Hierdoor ontstaat geen knelpunt op het moment dat een ervaren medewerker de organisatie verlaat;
- Kwaliteit: de kwaliteit van het proces kan beoordeeld worden en hierdoor verbeterd worden;
- Organisatie: de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van werknemers worden duidelijker en overzichtelijker;
- Bedrijfsresultaat: door het beheersen van processen kan het bedrijfsresultaat op termijn verbeterd worden;
- Wet- en regelgeving: per processtap kan worden aangegeven aan welke wet- en regelgeving wordt voldaan;
- Certificatie: Er kan voldaan worden aan kwaliteitseisen waardoor certificatie behaald kunnen worden.

Door het gebruik van Business Proces Management worden processen volledig geanalyseerd en op basis van deze analyse verbeterd. De valkuil is echter dat er maar naar één processtap verbeterd wordt, hetgeen niet het doel is van Business Proces Management. Om processen te verbeteren moet het gehele proces beoordeeld worden (Palmer, 2016).

Er zijn verschillende methoden ontwikkeld om ondersteuning te bieden bij bedrijfsprocesverandering. De methodes die in dit onderzoek gehanteerd worden zijn Lean Management en Verandermanagement.

2.2 Lean Management

Lean Management heeft als doel het optimaliseren van processen waarbij de focus ligt op korte doorlooptijden, hoge kwaliteit, lage kosten en het leveren van maximale waarde aan de klant waarbij verspillingen voorkomen worden. Hierbij wordt Lean Management niet als een methode wordt gezien maar als een bepaalde mindset. Met die reden wordt er vaak gesproken van Lean thinking.

Lean Management is gebaseerd op vijf principes. Deze vijf principes zijn als volgt:

- Identificeer de activiteiten in het proces die waarde creëren;
- Bepaal de volgorde van de activiteiten;
- Creëer een doorlopende stroming van het proces;
- Voorkom overproductie;
- Blijf streven naar perfectie, er moet een verbetercultuur gecreëerd worden die continu gehanteerd wordt.



Door het gebruik van bovenstaande principes kan de kwaliteit verbeteren, kunnen verspillingen geëlimineerd worden, kunnen doorlooptijden verkort worden en kunnen de totale kosten afnemen en kan de klantwaarde gemaximaliseerd zal worden. Om verspillingen te kunnen elimineren moet eerst in kaart worden gebracht welke processen als verspilling worden aangemerkt. Er kan hierbij gebruik worden gemaakt van de methode Muda, Mura, en House of Lean. Voor het identificeren van de verspillingen, het analyseren van het huidige proces en om te beoordelen welke invloeden Basecone hierop heeft worden de methodes van Muda, Mura en House of Lean gehanteerd. (Like my idea, 2016)

Muda

Binnen Muda worden zeven verspillingen onderkent. (Procesportaal, 2016) Later is door Lean experts nog een achtste verspilling onderkent. Verspillingen kunnen worden gedefinieerd als processtappen die vanuit de klant gezien geen waarde toevoegen aan het product. Noodzakelijke activiteiten die geen waarde toevoegen worden niet als verspilling aangemerkt, vanwege het feit dat deze ondersteuning bieden in de opvolgende processen, die wel waarde toevoegen aan het product. Een voorbeeld van een noodzakelijke activiteit is het voeren van de eigen administratie, omdat dit een wettelijke verplichting is. De processen die wel als verspillingen worden aangemerkt zijn hieronder verder toegelicht (Procesportaal, 2016).

Transport

Transport wordt als verspilling aangemerkt omdat dit een onnodige beweging is die vertraging oplevert in het proces. Verspillingen die transport kan onderkennen zijn:

- Processtappen zijn niet op elkaar afgestemd;
- Er zijn veel overdrachtsmomenten door gescheiden taken. Hierdoor ontstaat inwerktijd, informatieoverdracht en andere overdrachtsmomenten;
- Voor ondertekening moeten documenten verplaatst worden;
- Door onjuiste archivering moeten documenten opnieuw gerubriceerd worden.

Transport voegt geen waarde toe aan het product. Op het moment dat transport geminimaliseerd wordt kan tijd besteedt worden aan processen die wel waarde toevoegen aan de dienst (Procesportaal, 2016).

Vorraad

Vorraad wordt als verspilling gezien omdat dit veel ruimte en tijd in beslag neemt. Op het moment dat dit zo veel mogelijk beperkt wordt kan dit tijds winst opleveren, hetgeen besteedt kan worden aan processen die wel waarde toevoegen. Voorraden die als verspilling kunnen worden aangemerkt zijn (Procesportaal, 2016):

- Het ontstaan van grote werkvoorraden;
- Ongelezen mailcorrespondentie of andere correspondentie;
- Documenten die reeds aangeleverd zijn maar nog niet in behandeling zijn genomen.

Beweging

Beweging staat voor elke lichamelijke beweging in het proces en betreft een onnodige handeling. Binnen Koenen en Co kunnen bewegingen niet volledig geëlimineerd worden, vanwege de flexibele werkplekken. Voor gegevens zal altijd naar het archief gelopen moeten worden. Bewegingen die als verspilling onderkent kunnen worden zijn (Procesportaal, 2016):

- Het onnodig zoeken naar documenten of andere informatie doordat er geen goede instructies zijn verstrekt;
- Het overdragen van werkzaamheden.

Wachten

Wachten wordt als verspilling aangemerkt omdat dit de doorlooptijd van het proces stagneert. Hierbij gaat het om het wachten op voltooiing van de huidige of voorafgaande processtap. Door deze wachttijd kan overproductie ontstaan, of wordt deze tijd opgevuld met activiteiten die geen waarde toevoegen. Wachttijden die als verspilling kunnen worden aangemerkt zijn (Procesportaal, 2016):

- Het wachten op een voorgaand proces dat nog niet afgerond is;
- Het wachten op informatie, instructies, handtekeningen, beslissingen, autorisaties of antwoorden van cliënten of andere werknemers.

Overproductie

Bij overproductie wordt er meer geproduceerd dan nodig is. Hierdoor kan voorraadvorming ontstaan omdat er meer geproduceerd wordt dan nodig is. Overproductie die als verspillingen kunnen worden aangemerkt zijn (Procesportaal, 2016):

- Meer werkzaamheden uitvoeren dan benodigd is voor het opvolgende proces;
- Vooruitwerken;
- Overcapaciteit door ontstane pieken in het werkaanbod.

Overprocessing

Met overprocessing worden meer processtappen gehanteerd dan nodig zijn voor de afhandeling van de opdracht. De processen worden inefficiënt benaderd, hetgeen komt door slecht ingerichte processen. Verspillingen van overprocessing zijn (Procesportaal, 2016):

- Het dubbel uitvoeren van werkzaamheden;
- Het niet standaardiseren van processen waarbij dit wel van toepassing kan zijn;
- Herhaaldelijk invoeren van data;

Defecten

Bij defecten gaat het om het corrigeren van gemaakte fouten. Het moeten corrigeren van deze fouten vormt een verspilling in het proces. Het voegt geen waarde toe aan de dienst. Defecten kunnen zijn (Procesportaal, 2016):

- Het verstrekken van onvolledige of verkeerde informatie;
- Het corrigeren van herbewerkingen;
- Controles in het proces.

Skills

Skills staan voor het niet volledig benutten van de potenties van werknemers. Werknemers hebben veel potentie waarmee ze bijdrage kunnen leveren aan verbeteringen van de werkomgeving of werkprocessen. Skills die als verspilling worden onderkent zijn (Procesportaal, 2016):

- Over- en onder- gekwalificeerd personeel;
- Geen of weinig gebruik maken van de capaciteiten van werknemers;
- Delegeren van taken aan medewerkers die niet vakbekwaam zijn;
- Kennis van werknemers niet volledig benutten.

Door bovenstaande verspillingen te elimineren kan er meer efficiency in het proces ontstaan.

Naast bovenstaande instrumenten kunnen nog andere instrumenten gehanteerd worden voor het vaststellen van verspillingen en het uiteindelijk verbeteren van de processen. Deze instrumenten zijn vastgelegd in het "House of Lean". Omdat niet ieder instrument van House of Lean toegevoegde waarde kan hebben in dit onderzoek worden alleen de instrumenten gehanteerd die dit wel hebben.

1:3 & 3:1

Het "House of Lean" start met het hoofddoel de stabiliteit van het proces. Dit vormt de basis en daarmee ook de fundering van het proces. Op het moment dat een proces niet stabiel is levert het optimaliseren van het proces geen effectieve blijvende verbetering op. Met de 1:3 & 3:1 regel kan de basis van het proces gevormd worden. Deze regel voorkomt dat er maar één werknemer één taak beheerst. Op het moment dat deze werknemer wegvalt, kan de taak niet meer uitgevoerd worden waardoor verstoring in het proces ontstaat. Dit kan voorkomen worden door drie werknemers één taak te laten beheersen. Wanneer één werknemer wegvalt zijn er twee werknemers over die de taak beheersen. Naast het vergroten van deze robuustheid wordt eveneens de flexibiliteit in de organisatie vergroot. Roulatie wordt gecreëerd doordat werknemers flexibel inzetbaar zijn (Leaninfo, 2016).

Kaizen

Kaizen is een filosofie die zich richt op het continu verbeteren van processen in de organisatie. Hiervoor is ondersteuning vanuit de gehele organisatie nodig, waarbij alle afdelingen naar perfectie moeten streven. Omdat deze ondersteuning vanuit de gehele organisatie benodigd is zullen werknemers bij deze verbeteringen betrokken moeten worden en moeten werknemers het vertrouwen van het management krijgen om dit uit te voeren. Voor het continu verbeteren van de processen wordt veelal gebruik gemaakt van de PDCA cyclus, ook wel de plan do check act cyclus genoemd (Lean info, 2016).

Door het gebruik van bovenstaande theorieën kunnen verspillingen geïdentificeerd en geëlimineerd worden. In de hoofdstuk vier worden bovenstaande theorieën toegepast op de situatie van Koenen en Co.

2.3 Verandermanagement

In deze paragraaf wordt de theorie van Verandermanagement beschreven.

Verandermanagement heeft als doel een organisatie zodanig voor te bereiden met het gevolg dat de verandering in een organisatie zo efficiënt mogelijk verloopt. Met ontwikkelde modellen van Verandermanagement, kan dit doel gerealiseerd worden.

Een model dat gehanteerd kan worden is het model van de Caluwé en Vermaak. Binnen Koenen en Co wordt er reeds gebruik gemaakt van het model van Caluwé en Vermaak. Met deze reden is er dan ook voor gekozen om dit model te hanteren in dit onderzoek. Met het model van Caluwé en Vermaak wordt de relatie gelegd tussen het type organisatie en het bijbehorende veranderperspectief. Deze veranderperspectieven worden met een kleur aangeduid, waarbij iedere kleur zijn unieke verandermethode heeft.

Met het model van Caluwé worden onderstaande veranderingen onderkent.

- 1) De verandering die gericht is op het effectief nastreven van complexe doelen, waarbij alle belangen bijeen worden gebracht;
- 2) Verandering die gericht is op de materie en de vorm, waarbij vooraf wordt vastgelegd welk resultaat te behalen valt;
- 3) De verandering waarbij de zachte aspecten van de organisatie centraal staan. Zachte aspecten zijn managementstijlen, competenties en personeel;
- 4) Verandering die gericht is op het verhogen van het lerende vermogen en de motivatie van werknemers;
- 5) Bij deze methode wordt de verandering als permanent proces gezien. Wanneer een proces verandert zal het overige automatisch mee veranderen.

Model één wordt geeldrukdenken genoemd, model twee blauwdrukdenken, model drie rooddrukdenken, model vier groendrukdenken en model vijf witdrukdenken. Ieder denkpatroon heeft zijn eigen idealen, waarbij het mogelijk is om meerdere denkpatronen te combineren, om zo tot een goede implementatie te kunnen komen (de Caluwé, 2016).

Geeldrukdenken

Bij geeldrukdenken gaat het met name over macht- en coalitievorming. Door het creëren van draagvlak, het bundelen van belangen, het gebruik van macht en het uitvoeren van onderhandelingen kunnen doelen worden gesteld en kan het beleid worden bepaald. De uitkomst van deze soort verandering is moeilijk te voorspellen omdat deze afhankelijk is van de invloed en macht van andere partijen. Geeldrukdenkenden streven naar het zien van overkoepelende belangen en collectieve effecten. Echter is er ook de valkuil dat de inspanning en doelen niet met elkaar verbonden zijn (de Caluwé, 2016).

Blauwdrukdenken

Met het gebruik van deze denkrichting is het van belang om het beoogde resultaat zorgvuldig te definiëren. Om dit resultaat te realiseren zal er met rationele argumenten gewerkt worden, waarbij bijsturing nodig kan zijn. Belangrijk bij deze denkrichting is om doelen vast te stellen, vast te leggen en te behouden. Tevens kan expertise aangedragen worden om de rationaliteit te ondersteunen. Dit veranderingstraject kan kort zijn, in tegenstelling tot andere denkpatronen waarbij het streven is dat er een rationale planning tot stand komt. Echter is de valkuil dat er weerstand kan ontstaan doordat er geen rekening is gehouden met irrationele aspecten van de verandering (de Caluwé, 2016).

Rooddrukdenken

Bij rooddrukdenken speelt human resource management een grote rol. De gedachte is dat werknemers willen veranderen op het moment dat ze hiertoe verleid of gestimuleerd worden. Dit soort verandering is echter niet beheersbaar vanwege het feit dat de uitkomst wordt gemaakt en gedefinieerd met werknemers. Tevens zijn de sturingsmogelijkheden beperkt vanwege ethische normen, hetgeen de beheersbaarheid kan beïnvloeden. Het ideaal bij rooddrukdenken is dat er een juiste combinatie ontstaat tussen werknemers en instrumenten, waarbij werknemers op een juiste manier gestimuleerd worden. Echter kan de valkuil ontstaan dat er niet voldoende mogelijkheden zijn voor individuele motieven (de Caluwé, 2016).

Groendrukdenken

Door het gebruik van het denkpatroon groendrukdenken worden werknemers beïnvloed door ze te motiveren of in een leersituatie te plaatsen. Door leren worden werknemers beïnvloed en krijgen ze andere denkwijzen. Echter is de uitkomst bij dit denkpatroon, net zoals bij rooddrukdenken, zeer moeilijk te voorspellen. De uitkomst is afhankelijk van het leervermogen van de werknemers en de effectiviteit van de leerprocessen. Het ideaal van deze verandering is dat het bedrijf een lerende organisatie wordt, waarbij het geleerde wordt toegepast. Het nadeel kan zijn dat werknemers niet over de juiste capaciteiten beschikken om verder te leren, waardoor er weinig bijdrage geleverd kan worden aan de uitkomst van de verandering (de Caluwé, 2016).

Witdrukdenken

Witdrukdenken is autonoom proces, waarbij zelforganisatie centraal staat. De organisatie is constant in beweging. Indien de organisatie uit balans dreigt te raken, zal door middel van een autonoom herstelproces de balans terugkeren. Binnen witdrukdenken zorgt de organisatie voor vernieuwing en creativiteit waarbij sturing en richting zeer beperkt is. Het ideaal van witdrukdenken is dat de organisatie continu evolueert en zicht ontwikkeld. De valkuil die hierin wordt gezien is dat er onvoldoende inzicht ontstaat in de veranderingen (de Caluwé, 2016).

Een andere theorie die gehanteerd kan worden is de theorie van The Change Factory. Deze theorie is gebaseerd op het feit dat er verschillende type organisaties zijn met diverse type veranderingen. Deze organisaties hebben dan ook een variërende benadering nodig zodat een passende veranderingsmethode gehanteerd kan worden, hetgeen tot betere implementatie zal leiden. Omdat Basecone geïmplementeerd zal worden dient een veranderstrategie geïdentificeerd te worden. Met deze reden is gekozen voor The Change Factory. Om de veranderingsstrategie te kunnen bepalen zal eerst in kaart moeten worden gebracht om wat voor een organisatie het gaat. De theorie onderscheidt hierin twee type organisaties, namelijk de warme organisatie en de koude organisatie (Kleijn, 2015 ; Have, 2016).

Warme organisatie

Kenmerkend van een warme organisatie is dat deze zelfsturend is en nauwelijks gestuurd wordt door het management. Er is een hoge interne betrokkenheid waarbij gemeenschappelijkheid en sociale interactie voorop staat. Individuele werknemers nemen het voortouw en hebben veel invloed op het vaststellen van prioriteiten.

De warme organisatie kan het best functioneren op het moment dat de normen en waarden in de organisatie domineren. Deze normen en waarden hebben voornamelijk betrekking op de processen in de organisatie en niet op de geboden. Door het warme karakter van de organisatie ontstaat er ruimte voor creativiteit en innovatie (Kleijn, 2015 ; Have, 2016).

Koude organisatie

Kenmerkend van een koude organisatie is dat deze vooral gestuurd wordt door het management. De organisatie heeft een zakelijk en resultaatgericht karakter waarbij doelen vooraf worden vastgesteld, waarbij er sprake kan zijn van individuele doelen, groepsdoelen of organisatiedoelen. Typerend voor de organisatie is dat deze organisatiedoelen en individuele doelen goed op elkaar af kan stemmen. Afspraken en procedures zijn duidelijk waardoor men deze ook zal nastreven. Echter ontstaat hierdoor ook weinig ruimte voor persoonlijke creativiteit en er wordt moeilijk met weerstand omgegaan omdat deze als een barrière wordt ervaren (Kleijn, 2015 ; Have, 2016).

De theorie onderscheidt ook twee type veranderingen. Dit zijn de warme verandering en de koude verandering

Warme verandering

Een warme verandering ontstaat niet door dwingende reden of noodzaak. De verandering ontstaat door positieve uitgangspunten, hetgeen resulteert in een sterke drive om te veranderen. De gelegenheidsverandering ontstaat uit ambities van de organisatie. Het initiatief en de periode van de verandering wordt door de organisatie zelf bepaald. Doordat de organisatie zelf het veranderingstraject leidt zal er een voorspelbaar veranderingsritme ontstaan (Kleijn, 2015 ; Have, 2016).

Koude verandering

Kenmerkend van de koude verandering is dat deze uit urgentie ontstaat, waarbij het meestal een ongunstige uitgangssituatie betreft. Het doel van een koude verandering is dan ook om de ongunstige uitgangssituatie op te lossen. Om snel met oplossingen te kunnen komen zal de organisatie zich moeten beperken tot de meest belangrijke acties waarbij gelegenheidsverandering geen mogelijkheid is (Kleijn, 2015 ; Have, 2016).

Op het moment dat het type organisatie en het type verandering in kaart is gebracht kan de veranderstrategie bepaald worden. Deze veranderstrategieën zijn door Bureau Berenschot in kaart gebracht. Het zijn in totaal vier strategieën voor organisatieverandering, namelijk interveniëren, implementeren, transformeren en vernieuwen (Kleijn & Rorink, 2015).

Interveniëren

De veranderingsstrategie ontstaat bij een koude organisatie met een koude verandering. Er vindt reactieve verandering plaats waarbij het doel het streefpunt is, omdat er sprake is van een crisis in de organisatie. De betrokkenheid is opgelegd door middel van doelstellingen en regels (Kleijn & Rorink, 2015).

Implementeren

Deze veranderingsstrategie ontstaat bij een koude organisatie met een warme verandering. De strategie is gebaseerd op het actief veranderen van de organisatie. De ambitie om te veranderen ligt vaak bij het topmanagement. De visie van dit topmanagement wordt ingebracht in systemen. Hiermee wordt uiteindelijk het gewenste gedrag bereikt (Kleijn & Rorink, 2015).

Transformeren

Deze veranderingsstrategie ontstaat door een koude verandering met een warme organisatie. Bij deze verandering staat het interactief veranderen centraal, waarbij de aanleiding van de verandering altijd duidelijk is. In tegenstelling tot de koude organisatie werkt de warme organisatie niet graag met vaste structuren en doelstellingen van het top management. De organisatie vertrouwd liever op het probleemoplossend vermogen van een gemotiveerd team (Kleijn & Rorink, 2015).

Vernieuwen

Deze veranderingsstrategie ontstaat bij warme organisaties met een warme verandering. Kenmerkend is de proactieve manier van veranderen, waarbij strategische vernieuwing wordt doorgevoerd maar niet wordt afgedwongen.

In onderstaande afbeelding is bovenstaande informatie kort toegelicht (Kleijn & Rorink, 2015) .

	Koude organisatie • Zakelijk en resultaatgericht • Sturing door management	Warme organisatie • Interne betrokkenheid • Zelfsturing en autonomie
Koude verandering • Urgentie en ongunstige uitgangssituatie • Nijpende situatie oplossen	Reactief veranderen: • Crisis, tijdsdruk • Betrokkenheid op basis van regels en doelen • Rapid intervention force	Urgentie snelle verandering: • Gelegenheidsverandering • Veranderingsvermogen aanwezig • Samen problemen oplossen
Warme verandering • Regelmatige verandering • Gemeenschappelijkheid, gericht op innovatie	Actief veranderen: • Geen urgente noodzaak tot verandering • Topmanagement: organisatie presteert suboptimaal (OD)	Tijdig actief veranderen: • Lerende organisatie • Initiatieven stimuleren • Samenwerken

2.4 Conclusie

Uit bovenstaand hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat Business Proces Management een managementdiscipline is waarbij de focus ligt op het verbeteren van huidige processen en het verbeteren van prestaties van het management, die een belangrijke bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Om processen te kunnen verbeteren zal het gehele proces beoordeeld moeten worden. De managementstrategie die hierbij ondersteuning kan bieden is Lean Management.

Lean Management heeft als doel het optimaliseren van processen waarbij de focus ligt op korte doorlooptijden, hoge kwaliteit, lage kosten en het leveren van maximale waarde aan de klant waarbij verspillingen voorkomen worden. Om dit te realiseren wordt gebruik gemaakt van de vijf principes van Lean Management. Door het gebruik van deze principes kan de kwaliteit verbeteren, kunnen verspillingen geëlimineerd worden, kunnen doorlooptijden verkort worden, kunnen de totale kosten afnemen en kan de klantwaarde gemaximaliseerd worden. Zodra met behulp van Lean Management in kaart is gebracht welke veranderingen ontstaan in het proces, is ondersteuning nodig van een andere managementstrategie. Met behulp van Verandermanagement kan de verandering ingebracht worden in de organisatie.

Verandermanagement heeft als doel een organisatie zodanig voor te bereiden met het gevolg dat de verandering in een organisatie zo efficiënt mogelijk verloopt. Met ontwikkelde modellen van Verandermanagement, kan dit doel gerealiseerd worden.

Bovenstaande theorieën worden toegepast op de situatie van Koenen en Co, zodat het huidige administratieve primaire proces verbeterd wordt en eventuele nieuwe knelpunten voorkomen worden. Deze toepassing is uitgewerkt in hoofdstuk vier.

3 Het huidig administratieve primaire proces van Koenen en Co

In dit hoofdstuk wordt het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co beschreven. Dit proces bestaat uit het opvragen van gegevens ter verwerking van de financiële administratie tot het samenstellen van de jaarrekening. Het onderstaande proces is schematisch in kaart gebracht. Zie hiervoor bijlage één pagina 53 het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co.

Het onderstaande proces is beschreven naar aanleiding van interviews, en participerende observatie. In de interviews is tevens besproken welke knelpunten werknemers ervaren, welke zaken als positief worden ervaren en wat er in het gehele proces verbeterd kan worden. De vastlegging van de interviews zijn vastgelegd in bijlage drie pagina 60.

3.1 *Het administratieve primaire proces*

Het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co start bij stap een: het aanleveren van gegevens door de klant. Hierbij is het mogelijk dat er sprake is van een inhouse-administratie of een outhouse-administratie. Bij een inhouse-administratie verwerkt Koenen en Co de administratie. Bij een outhouse-administratie verwerkt de klant de administratie en zal Koenen en Co deze controleren. Dit proces loopt apart van het proces inhouse administratie, maar sluit wel aan bij het verdere verloop van het proces. Met deze reden start dit proces bij stap twee.

Inhouse-administratie

Bij de inhouse-administratie levert de klant de administratie fysiek aan. Er bestaat ook de mogelijkheid dat een medewerker van Koenen en Co de administratie fysiek ophaalt. Deze administratie bestaat uit het inkoopboek, het verkoopboek en het kasboek. Het bankboek en de loonadministratie zijn gekoppeld aan Exact Online, waardoor mutaties automatisch worden ingelezen.

Op het moment dat de administratie is ontvangen volgt stap twee. Een medewerker zal de administratie handmatig verwerken in Exact Online. De medewerker start met het inkoopboek en het verkoopboek. Hierbij kan in Exact Online een vaste boekingsregel ingesteld worden, zodat deze niet herhaaldelijk ingevoerd hoeft te worden. Deze vaste boekingsregel bestaat uit een vast grootboeknummer en een vaste BTW code. Echter moeten alle overige gegevens, zoals het factuurnummer, relatie en bedragen wel herhaaldelijk ingevoerd worden, hetgeen tijd kost. Op het moment dat bovenstaande gegevens zijn verwerkt zal de medewerker van Koenen en Co het kasboek en het bankboek bijwerken.

Het kasboek wordt handmatig ingevoerd. Er bestaat ook de mogelijkheid om deze in het Exact Online in te lezen. Echter wordt hier intern nagenoeg geen gebruik van gemaakt. Door een koppeling tussen Exact Online en de bank worden bankmutaties automatisch ingelezen, waarbij de medewerker de mutaties aan het bijbehorende grootboek koppelt. Bij herhalende betalingen/ontvangsten kan er een vast grootboeknummer, of vaste relatie aan het IBAN nummer gekoppeld worden. Hierdoor kunnen bankmutaties efficiënter verwerkt worden.

Zodra de administratie is verwerkt volgt stap drie het controleren van de administratie. Het is mogelijk dat onderliggende facturen niet zijn aangeleverd, of dat er onduidelijkheden zijn over betreffende facturen. Deze vragen worden door de relatiebeheerder teruggekoppeld aan de klant zodat deze beantwoordt kunnen worden. Het knelpunt dat hierin wordt gezien is dat de

klant niet direct kan reageren. Hierdoor kunnen correcties pas verwerkt worden op het moment dat de klant reageert.

Administraties worden verwerkt op het moment dat aangiftes omzetbelasting ingediend moeten worden. 80% van de klanten moet de aangifte per kwartaal indienen. Hierdoor ontstaat in de kwartaal maanden een piekmoment voor het verwerken van administraties. Het gevolg kan zijn dat door dit piekmoment correcties niet opgevraagd worden. Later in het proces van de jaarrekening zullen deze alsnog opgevraagd moeten worden.

Outhouse-administratie

Bij de outhouse-administratie start stap twee in het proces en verwerkt de klant zelf de administratie in Exact Online. Op het moment dat de administratie is verwerkt zal een medewerker van Koenen en Co de administratie controleren. Dit gebeurt net als met inhouse-administraties voornamelijk op het moment dat de aangifte ingediend zal worden. Het merendeel van deze klanten moet de aangifte per kwartaal indienen. Hierdoor ontstaat in de kwartaal maanden een piekmoment voor het controleren van administraties.

Bij stap drie in het proces controleert de werknemers van Koenen en Co de administratie door gebruik te maken van grootboekkaarten. Er wordt een cijferbeoordeling uitgevoerd, waarbij beoordeeld wordt of er grote afwijkingen zijn ten opzichte van een vorige gelijkwaardige periode. Op het moment dat er afwijkingen zijn, of omschrijvingen onduidelijk zijn worden deze genoteerd en opgevraagd bij de klant. Tevens worden gegevens die van invloed zijn op de jaarrekening opgevraagd. Dit zijn voornamelijk investeringsnota's en nota's van overlopende posten. Het knelpunt dat met name in dit proces wordt gezien is dat de klant niet altijd direct kan reageren of vergeet te reageren. Hierdoor neemt de doorlooptijd van het controleren van administraties toe.

Verder verloop zowel inhouse-administratie als outhouse-administratie

Zodra de administratie gecontroleerd is volgt stap vier het opstellen van de aangifte omzetbelasting. Deze wordt berekend op basis van de huidige cijfers van de desbetreffende periode. De aangiftetijdvakken zijn per maand, per kwartaal of per jaar. Zoals reeds beschreven gebeuren de meeste aangiftes op kwartaalbasis.

De aangifte wordt met behulp van het programma Pinkweb opgesteld en ter goedkeuring verstuurd naar de klant. Zodra de klant de aangifte heeft geaccordeerd verstuurd Pinkweb deze aangifte naar de Belastingdienst.

Het is mogelijk dat een klant tussentijdse cijfers wenst. Hier treedt stap vijf in werking. Deze tussentijdse cijfers worden verstrekt door een kolommenbalans uit Exact Online te genereren. Er is ook de mogelijkheid dat de tussentijdse cijfers in Visionplanner worden verwerkt. Met behulp van Visionplanner kunnen vanuit de cijfers grafieken worden gemuteerd. Dit geeft voor een klant een visueel beeld van de cijfers. Beide tussentijdse overzichten worden digitaal verstrekt.

Stap zes in het proces is het samenstellen van de jaarrekening. Voordat de assistent-accountant start aan dit proces zal de relatiebeheerder de benodigde gegevens en een getekende opdrachtbevestiging bij de klant opvragen. Zodra de getekende opdrachtbevestiging en de gehele administratie fysiek is ontvangen start de assistent-accountant met het samenstellen van de jaarrekening.

Het samenstellen van de jaarrekening start met het Pre-Compilation overleg. Tijdens dit overleg bespreken de relatiebeheerder, assistent-accountant en de accountant welke risico's er zijn binnen de onderneming en of er bijzonderheden zijn geweest in het verslaggevingsjaar. Vervolgens wordt de bedrijfsbeschrijving aangepast en worden de risico's van de betreffende onderneming vastgelegd.

Nadat het Pre-Compilation overleg heeft plaats gevonden wordt de kolommenbalans ingevoerd in het jaarrekeningensysteem Audition en wordt een initiële cijferanalyse gegenereerd. Met behulp van de initiële cijferanalyse kan beoordeeld worden welke grootboekrekeningen afwijkingen van materieel belang hebben. Aan deze grootboekrekeningen moet extra aandacht besteed worden. Vervolgens moet van iedere balanspost en afwijkende posten uit de winst- en verliesrekening een specificatie worden gemaakt, zodat deze kan worden vastgelegd in het dossier.

Voor een specificatie in het dossier kan een onderliggende factuur, overeenkomst of ander gegeven nodig zijn. Wanneer deze niet tijdens het verwerken van de administratie zijn vastgelegd en de klant deze niet heeft aangeleverd moet deze bij de klant worden opgevraagd. Dit levert wederom vertraging op in het proces waardoor de doorlooptijd toeneemt.

Zodra de assistent-accountant alle specificaties heeft opgesteld wordt de concept jaarrekening afgerond en ter review naar de accountant verstuurd. Het is mogelijk dat er vanuit de review nog aanpassingen gemaakt moeten worden. Zodra deze verwerkt zijn en de jaarrekening akkoord is wordt als laatste stap in het proces de jaarrekening in concept met de klant besproken en wordt de letter of representation door de klant ondertekend. In de letter of representation bevestigt de klant dat hij alle financiële informatie heeft aangeleverd en de verantwoordelijkheid aanvaardt voor de opgestelde jaarrekening. Naar aanleiding van de bespreking worden eventuele correcties gemaakt waarna de jaarrekening definitief wordt afgerond en verstuurd naar de klant. Tot slot wordt de administratie in Exact Online aangesloten met de jaarrekening.

3.2 Uitkomsten interviews

Om het proces te identificeren zijn interviews gehouden met assistent accountants die werkzaam zijn in het huidige administratieve primaire proces. Tijdens dit interview is tevens besproken welke knelpunten en voordelen deze werknemers bezien in het huidige administratieve primaire proces.

Vanuit de interviews is gebleken dat door werknemers onderstaande knelpunten in het huidig proces worden gezien:

- Exact Online wordt niet aangepast op het moment dat de jaarrekening definitief verstuurd is. Hierdoor is de balanspositie vanuit Exact Online niet gelijk aan die van de jaarrekening;
- Wanneer gegevens ontbreken moeten deze worden opgevraagd bij de klant. Dit vertraagt de doorlooptijd van het gehele proces, omdat Koenen en Co afhankelijk is van de aanlevering door de klant;
- Er ontbreekt bij werknemers uitgebreide kennis van Exact Online. De basiskennis met betrekking tot het verwerken van de administratie is altijd aanwezig, maar

uitgebreidere kennis over het gehele pakket is er niet. Hierdoor worden de mogelijkheden van Exact Online niet genoeg benut;

- De administratie wordt tussentijds niet gecontroleerd, waardoor meer vragen ontstaan tijdens het samenstellen van de jaarrekening;
- Er ontstaan piekmomenten bij het verwerken van de administratie doordat deze verwerkt worden in de aangiftemaanden.

Voordelen die werknemers in het proces gezien zijn:

- Het verstrekken van tussentijdse cijfers indien hier genoeg tijd voor is;
- Het gebruik van Exact Online als boekhoudprogramma;
- De automatische koppelingen tussen Exact online, Loket en de bank.

Volgens geïnterviewde kan onderstaande in het gehele proces verbeterd worden:

- De doorlooptijd moet verbeteren. Op dit moment worden processen niet snel genoeg afgerond. Hierdoor gaat veel tijd verloren met het herhaaldelijk oppakken van werkzaamheden;
- Er moet meer 'one way of working' zijn. Op dit moment werken te veel werknemers met een eigen aanpak. Zodra een medewerker wegvalt kan het moeilijk zijn om werkzaamheden over te nemen;
- Piekmomenten moeten vermijd worden, waardoor er meer regelmaat in het gehele proces ontstaat. Administraties moeten continu door één medewerker bijgewerkt worden, er moet meer tussentijds gecontroleerd worden en vragen moeten regelmatig opgepakt worden.

3.3 Conclusie

Vanuit de beschrijving van hoofdstuk drie kan geconcludeerd worden dat in het huidige administratie primaire proces:

- De administratie op basis van aangiftetijdvakken wordt verwerkt, hetgeen leidt tot een piekmoment in de periodes van de aangifte omzetbelasting;
- Tussentijdse cijfers worden opgesteld. Het opstellen van deze cijfers vindt gelijktijdig plaats met het verwerken van administraties voor het opstellen van de aangiftes omzetbelasting. De werkdruk in deze periodes is al hoog, waardoor weinig ruimte is voor het opstellen van deze overzichten;
- Op het moment dat er tijdens het controleren van de administratie of het samenstellen van de jaarrekening onduidelijkheden zijn, zal de klant altijd benaderd moeten worden omdat de fysieke administratie bij deze werkzaamheden niet aanwezig is.

Vanuit de gehouden interviews blijkt dat werknemers vinden dat de doorlooptijden in het proces zullen moeten verbeteren omdat veel tijd verloren gaat met het herhaaldelijk oppakken van werkzaamheden, er meer 'one way of working' moet komen zodat werkzaamheden eenvoudiger overgenomen kunnen worden en piekmomenten vermijd moeten worden zodat meer regelmaat in het proces zal ontstaan. Tevens moeten werknemers meer kennis krijgen van Exact Online zodat de mogelijkheden van dit systeem beter benut zullen worden.

4 Toepassing van de managementstrategieën

In hoofdstuk twee is de managementdiscipline Business Proces Management besproken waarbij de focus ligt op het verbeteren van huidige processen. De managementstrategieën die hier ondersteuning bij bieden zijn Lean Management en Verandermanagement. In dit hoofdstuk zullen de managementstrategieën toegepast worden op de situatie van Koenen en Co waarmee antwoord wordt gegeven op de tweede deelvraag: Welke rol speelt Business Proces Management bij de implementatie van Basecone.

Middels bronnenonderzoek, participerende observatie en interviews wordt antwoord gegeven op bovenstaande deelvraag. De keuze voor het hanteren van deze onderzoeksmethodes is nader toegelicht in paragraaf 1.5 onderzoeksapproach pagina 10.

4.1 Toepassing van Lean Management

In hoofdstuk drie is het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co beschreven. Dit is in bijlage één pagina 53 schematisch in kaart gebracht. In deze paragraaf zal beschreven worden welke verspillingen worden onderkent in het huidige administratieve primaire proces en of deze verspillingen met behulp van de implementatie van Basecone geëlimineerd kunnen worden, hetgeen leidt tot het verbeteren van het huidige administratieve primaire proces. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de theorie zoals beschreven in hoofdstuk twee.

Zoals beschreven in hoofdstuk drie is het huidige administratieve primaire proces door het gebruik van interviews en participerende observatie in kaart gebracht. Bij deze interviews, bijgevoegd in bijlage twee pagina 57 het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone, is tevens geïnformeerd naar de knelpunten die worden gezien in dit huidige proces.

Met behulp van de Muda theorie zullen verspillingen in het huidige administratieve primaire proces in kaart worden gebracht. Vervolgens wordt beoordeeld of door het gebruik van Basecone eventuele verspillingen kunnen worden geëlimineerd. Tevens wordt beoordeeld of eventuele nieuwe verspillingen zullen ontstaan.

In onderstaande tabel zijn met behulp van Muda, per categorie de verspillingen van het huidige administratieve primaire proces beschreven en beoordeeld of het gebruik van Basecone deze verspilling kan elimineren.

Verspillingen van Muda	Verspilling huidig administratief proces	Verspilling na implementatie van Basecone
<i>Transport</i>	<ul style="list-style-type: none">De cliënt moet documenten aanleveren, die gebruikt worden voor de verwerking van de administratie en het samenstellen van de jaarrekening. Het gevolg hiervan is dat het proces vertraagd;	<ul style="list-style-type: none">Verspilling blijft aanwezig, omdat het transport wordt geautomatiseerd. Door het gebruik van Basecone kan het digitale archief geraadpleegd worden, waardoor de klant niet benaderd hoeft te worden. Wanneer de cliënt de documenten niet archiveert in Basecone moeten deze alsnog aangeleverd worden. Daarom blijft de verspilling aanwezig, maar zal deze minder vaak plaatsvinden;

<i>Transport</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Werknemers hebben diverse werkwijzen. Het gevolg hiervan is dat bij overdracht onduidelijkheden kunnen ontstaan over de verwerking van de administratie waardoor informatie verstrekt moet worden over deze werkwijzen; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling blijft aanwezig, maar verminderd. In Basecone worden vaste boekingsregels ingesteld worden waardoor voorgaande boekingen zichtbaar zijn. Hierdoor kan tijdens de verwerking Basecone geraadpleegd worden voor onduidelijkheden;
<i>Voorraad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Er ontstaan piekmomenten voor de verwerking van administraties, doordat administraties ten tijde van de aangifte omzetbelasting verwerkt worden. Het gevolg is dat piekmomenten ontstaan in de kwartaal maanden waardoor andere werkzaamheden niet verricht kunnen worden en hierdoor grote werkvoorraden ontstaan; • Vanwege ontbrekende gegevens, moeten documenten aangeleverd worden. Het gevolg is dat niet aan de opdracht gestart kan worden en hierdoor aan nieuwe opdrachten gestart zal worden, met het effect dat grote werkvoorraden ontstaan; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling wordt geringer of verdwijnt zelfs helemaal. Administraties worden continu verwerkt, doordat deze regelmatig aangeleverd worden. Hierdoor verdwijnen de piekmomenten; • Verspilling blijft aanwezig. Wanneer de cliënt ervoor kiest om gegevens niet aan te leveren zal er gestart worden aan nieuwe opdrachten. Er zal dan ook met klanten gecommuniceerd moeten worden dat op het moment dat gegevens niet volledig worden aangeleverd het langer zal duren voordat werkzaamheden afgerond kunnen worden. Hierdoor kunnen nieuwe opdrachten eerst afgerond worden voordat gestart wordt aan de huidige opdracht;
<i>Beweging</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten zijn aangeleverd bij de receptie of de betreffende relatiebeheerder. Er is echter niet aan de assistent doorgegeven waar deze documenten zijn gearhiveerd. Het gevolg is dat er gezocht moet worden naar deze documenten; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling verdwijnt. Documenten worden via het digitale archief van Basecone aangeleverd;
<i>Wachten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Andere werknemers zijn nog niet klaar met het verwerken van administraties, met het gevolg dat de werkzaamheden voor het samenstellen van de jaarrekening niet gestart kunnen worden; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling verdwijnt. In de meest ideale situatie zullen de administraties continu verwerkt worden waardoor de administratie op 31 december volledig bijgewerkt is;

<p><i>Wachten</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • De cliënt moet gegevens aanleveren voor het bijwerken van de administratie of het samenstellen van de jaarrekening. Er zal gewacht moeten worden met de werkzaamheden totdat de cliënt deze gegevens heeft aangeleverd; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling minimaliseert. In de huidige situatie levert de klant zijn administratie één keer per kwartaal aan, waardoor het geen continu proces is en dit vaak vergeten wordt. In de ideale situatie levert de klant gegevens wekelijks aan. Het gevolg is dat wachttijden geëlimineerd worden. Het is echter mogelijk dat de cliënt toch vergeet gegevens aan te leveren. Er moet alsnog op deze gegevens gewacht worden, waardoor de verspilling niet volledig verdwijnt;
<p><i>Overproductie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doordat administraties op aangiftebasis verwerkt worden ontstaan piekmomenten in het proces; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling verdwijnt. Administraties worden continu bijgewerkt waardoor de piekmomenten verdwijnen;
<p><i>Overprocessing</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het verwerken van administraties is niet gestandaardiseerd. Facturen die maandelijks gelijk zijn zullen herhaaldelijk ingevoerd moeten worden; • Tijdens het verwerken van de administratie zijn documenten niet gearcheeerd. Deze moeten opgevraagd worden bij de cliënt, om deze te kunnen archiveren in het dossier; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling verdwijnt. Er kunnen vaste boekingsregels in Basecone ingesteld worden, waardoor maandelijkse facturen vooraf ingevuld zijn en hierdoor alleen geaccordeerd dienen te worden; • Verspilling verdwijnt. De niet gearcheeerd documenten kunnen vanuit het digitaal archief opgeslagen worden in het dossier;
<p><i>Defecten</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administraties moeten gecontroleerd worden met behulp van onderliggende documenten. Wanneer deze documenten niet aanwezig zijn zullen deze opgevraagd moeten worden bij de cliënt; • Reguliere facturen worden door de werknemer herhaaldelijk op diverse rekeningen geboekt; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling verdwijnt. De administratie wordt gevoerd in Basecone. Alle verwerkingen in het boekhoudprogramma, zijn te herleiden vanuit Basecone. Hierdoor kunnen boekingen met behulp van het digitale archief gecontroleerd worden; • Verspilling minimaliseert. Er kunnen voor reguliere facturen een vaste boeking ingesteld worden, waardoor de factuur op het juiste grootboek gerubriceerd worden. Er kan echter wel handmatig van het grootboek afgeweken worden;

<i>Defecten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administraties worden foutief verwerkt waardoor controles benodigd zijn; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling minimaliseert. Met behulp van vaste boekingsregels worden minder fouten in de verwerking van administraties gemaakt waardoor minder controle nodig is. Echter is er de mogelijkheid dat Basecone foutief is ingericht waardoor gegevens foutief worden verwerkt. Hierop zijn wel nog controles nodig;
<i>Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdens de training van nieuwe werknemers of stagiaires worden facturen rechtstreeks in Exact Online verwerkt, waardoor boekingen moeilijk te controleren zijn; • Werknemers hebben niet genoeg kennis van Exact Online waardoor de mogelijkheden van Exact Online niet volledig benut worden; 	<ul style="list-style-type: none"> • Verspilling verdwijnt. Met behulp van Basecone kan functiescheiding worden aangebracht tussen het coderen en autoriseren van facturen. Facturen worden pas na autorisatie verwerkt in het boekhoudpakket; • Deze verspilling wordt met behulp van Basecone niet geëlimineerd. Na implementatie van Basecone kan de verspilling ontstaan dat er niet genoeg kennis van Basecone is;

Uit bovenstaande tabel kan geconcludeerd worden dat door het gebruik van Basecone meerdere verspillingen volledig geëlimineerd of geminimaliseerd worden. Dit zijn de verspillingen beweging, overproductie, overprocessing en defecten. Echter blijkt ook dat diverse verspillingen behouden blijven. Deze verspillingen blijven behouden doordat Koenen en Co afhankelijk is van de aanlevering van gegevens door de klant. Op het moment dat de klant gegevens niet of onvolledig aanlevert blijven de verspillingen transport, voorraad en wachten aanwezig. Tevens zullen de skills goed beoordeeld moeten worden. Er is vanuit interviews gebleken dat werknemers geen gedegen kennis hebben van Exact Online. Hierop zal ingespeeld moeten worden zodat werknemers gedegen kennis van Exact Online krijgen. Echter zullen deze werknemers ook gedegen kennis van Basecone moeten krijgen zodat geen nieuwe verspilling ontstaat.

Onderstaand zijn met behulp van andere instrumenten vanuit het House of Lean verdere mogelijke verspillingen in kaart gebracht die geëlimineerd/voorkomen zullen moeten worden bij de implementatie van Basecone.

Robuustheid 1:3 & 3:1

Er is maar één werknemer op de vestiging die gedegen kennis heeft van Basecone. Andere werknemers hebben basiskennis van Basecone. Er kan verspilling ontstaan op het moment dat die éne werknemer niet aanwezig is of die éne werknemer uitvalt. Andere werknemers wachten met hun mogelijke vragen hetgeen wachttijd oplevert, er ontstaat extra werkdruk voor die éne werknemer hetgeen overproductie oplevert of er ontstaan defecten doordat

werknemers zelf gaan testen. Deze verspillingen kunnen voorkomen worden door drie werknemers aan te stellen die gedegen kennis hebben van Basecone.

Kaizen

Ook na implementatie van Basecone zullen er nieuwe verspillingen ontstaan, of zijn oude verspillingen nog niet geëlimineerd. De organisatie moet dan ook continu bezig zijn met het verbeteren van de huidige administratieve primaire processen. Er moet bij de implementatie van Basecone rekening worden gehouden met niet geëlimineerde verspillingen en mogelijk nieuwe ontstane verspillingen. Alle werknemers in de organisatie moeten betrokken worden in deze verbeteringen en naar perfectie blijven streven. Koenen en Co is vanuit de high performance organisatie gedachte continu bezig met het verbeteren van huidige processen, hetgeen aansluit bij de filosofie van Kaizen.

4.2 Toepassing van Verandermanagement

Op het moment dat Basecone wordt geïmplementeerd in de organisatie, zullen er vele veranderingen ontstaan. Om juist met deze veranderingen om te gaan wordt bovenstaande theorie gekoppeld aan de situatie van Koenen en Co. Met deze theorie kan beoordeeld worden welke veranderingsmethode de meeste aansluiting en ondersteuning biedt bij deze implementatie. De methodes die nader uitgewerkt zullen worden zijn de methode van Caluwé en de methode van The Change Factory. In hoofdstuk twee pagina 19 is reeds toegelicht waarom voor deze methodes is gekozen.

Caluwé

Vanuit hoofdstuk één pagina acht is gebleken dat Koenen en Co doelen heeft gesteld, die behaald moeten worden met de implementatie van Basecone. Er wordt een rationeel ontwerp vastgesteld waarna veranderingen geïmplementeerd zullen worden. Dit sluit aan met de denkrichting Blauwdrukdenken van Caluwé.

Bij het implementeren van Basecone zal conform de blauwdrukdenkriching projectmatig gewerkt worden waarbij een projectleider is aangesteld. De doelen zijn reeds door Koenen en Co vastgesteld, maar om deze te realiseren kan bijsturing in de verandering nodig zijn. Deze bijsturing kan ook vanuit expertkennis gehaald worden. Het is dan ook aan te bevelen om gebruik te maken van de expertise van Basecone zelf.

Er zal ook rekening moeten worden gehouden met eventuele valkuilen in deze verandering. Het is een mogelijkheid dat de verandering te gehaast wordt ingebracht in de organisatie. Dit kan leiden tot defecten in het proces. Het is daarom van belang dat de verandering gelijkmatig wordt ingebracht in de organisatie. Tevens zal er tijdens de verandering rekening moeten worden gehouden met ontstane irrationele aspecten ondanks dat deze niet meetbaar zijn. Wanneer er kennis is van deze irrationele aspecten kan er beter ingeschat worden wat de veranderactiviteiten moeten zijn zodat bijsturing gegeven kan worden indien dit nodig is.

The Change Factory

Koenen en Co heeft zowel de karakteristieken van een koude organisatie en een warme organisatie. Toch neigt de onderneming meer naar het warme aspect. Ondanks het zakelijke karakter is er genoeg ruimte voor creativiteit en innovatie. Tevens is er een hoge interne betrokkenheid en gaan de afdelingen zelfsturend tewerk.

De verandering Basecone is een warme verandering in de organisatie. De verandering ontstaat

niet door een dwingende reden maar door de ambitie om processen te verbeteren. Het initiatief voor deze verandering en de periode van deze verandering is door de organisatie zelf bepaald.

Het combineren van de warme organisatie en de warme verandering resulteert in de veranderingsstrategie vernieuwen ook wel proactief veranderen genoemd. Initiatieven zullen gesteund moeten worden, waarbij door middel van samenwerking de verandering gerealiseerd kan worden. Er zal vooral op lange termijn nagedacht moeten worden over veranderingen zodat problemen niet geraakt worden. In deze zal Koenen en Co Basecone implementeren om mee te gaan in de innovatie van het accountancyberoep en hierdoor zich blijft onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten. Op het moment dat Koenen en Co dit niet doet kan de organisatie achterblijven op haar concurrenten die dit wel doen. Er is dus nagedacht op de lange termijn om deze verandering in te brengen, hetgeen aansluit bij proactief veranderen.

4.3 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Welke rol speelt Business Proces Management bij de implementatie van Basecone?

Met behulp van Business Proces Management huidige processen verbeterd kunnen worden. Door implementatie van Basecone verandert het proces. Er is dan ook beoordeeld wat de verspillingen zijn voor implementatie van Basecone maar ook na implementatie van Basecone. Voor het in kaart brengen van deze verspillingen is gebruik gemaakt van Lean Management.

Vanuit de paragraaf 4.1 toepassing van Lean Management kan geconcludeerd worden dat:

- De verspillingen van de theorie van Muda beweging, overproductie, overprocessing en defecten geëlimineerd zullen worden door implementatie van Basecone, hetgeen leidt tot een verbetering van het proces conform de doelstelling van Business Proces Management.
- De klant kan gegevens niet of onvolledig aanleveren waardoor de verspillingen transport, voorraad en wachten aanwezig blijven. Tevens zullen de skills van werknemers goed beoordeeld moeten worden omdat vanuit interviews blijkt dat werknemers niet altijd gedegen kennis hebben van de systemen.
- Bij implementatie van Basecone kan verspilling in de robuustheid van het proces voorkomen worden door meerdere werknemers aan te stellen die gedegen kennis hebben van Basecone.
- Om de continue flow in het administratieve verwerkingsproces te waarborgen zullen er eenduidige afspraken met klanten gemaakt moeten worden over de continue aanlevering van gegevens ten behoeve van het administratieve verwerkingsproces;
- Met het gebruik van Basecone kunnen cyclustijden verkort worden. Om dit te kunnen realiseren zal Basecone goed ingericht moeten zijn. Tevens zal voor een juiste hantering van het systeem goede training voor werknemers benodigd zijn, hetgeen leidt tot verkorting van de cyclustijden en tot vermindering van defecten in het proces;

- Er kunnen na implementatie van Basecone nieuwe verspillingen ontstaan. Koenen en Co zal met deze reden het proces continu moeten analyseren en verbeteren hetgeen aansluit bij de filosofie van Kaizen.

Vanuit de paragraaf 4.2 toepassing van Verandermanagement kan geconcludeerd worden dat:

- De verandering gelijkmatig in de organisatie ingebracht moet worden om defecten te voorkomen. Hierbij zal tevens rekening gehouden moeten worden met irrationele aspecten, zodat bijsturing gegeven kan worden indien dit nodig is;
- Initiatieven gesteund moeten worden, waarbij door middel van samenwerking de verandering gerealiseerd kan worden;
- Wanneer veranderingen op lange termijn beoordeeld worden kan continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijven. De organisatie zal moeten vernieuwen voordat problemen ontstaan. Basecone is een voorbeeld van vernieuwing en met deze reden sluit Basecone aan bij de veranderstrategie proactief veranderen.

5 Het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone

In dit hoofdstuk wordt het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone toegelicht. Dit proces bestaat uit het verwerken van de financiële administratie tot het samenstellen van de jaarrekening. Het onderstaande proces is schematisch in kaart gebracht. Zie hiervoor bijlage twee pagina 57, het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone.

Dit hoofdstuk geeft tevens antwoord op eerste deelvraag. Deze deelvraag luidt als volgt: Hoe is het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co en welke invloeden heeft Basecone op dit proces?

In hoofdstuk drie pagina 24 is het huidige proces reeds beschreven. Tevens is in hoofdstuk vier pagina 28 de mogelijke verbetering ten aanzien van het huidige administratieve proces beschreven. Vanuit dit hoofdstuk zal blijken welke veranderingen optreden na implementatie van Basecone, hetgeen onderzocht is middels participerende observatie en semigestructureerde interviews. De keuze voor het hanteren van deze onderzoeksmethodes is nader toegelicht in paragraaf 1.5 onderzoeksanpak pagina 10.

5.1 Het administratieve primaire proces

Het administratieve primaire proces start met stap één in het proces het aanleveren van gegevens door de klant. Hierbij zijn wederom de mogelijkheden dat het om een inhouse-administratie of een outhouse-administratie gaat. Bij een outhouse-administratie verwerkt de klant de administratie en zal Koenen en Co deze controleren. Dit proces loopt apart van het proces inhouse administratie, maar sluit wel aan bij het verdere verloop van het proces. Met deze reden start dit proces bij stap twee.

Inhouse-administratie

Bij de inhouse-administratie zal de klant het inkoopboek en verkoopboek via Basecone aanleveren. Deze gegevens zullen regulier verstuurd worden waardoor de administratie continu bijgewerkt kan worden. Tevens verstuurt de klant naast het inkoopboek en het verkoopboek ook andere overzichten zoals overeenkomsten, jaaropgaves, gegevens voor de inkomstenbelasting en overige dossiervastleggingen. Hierdoor wordt een digitaal archief per klant opgebouwd die zeven jaar bewaard dient te worden. In het huidige administratieve proces worden de gegevens niet regulier verstuurd en bestaan de aangeleverde stukken uit het inkoopboek, verkoopboek, kasboek en bankboek. Bovenstaande is dan ook de eerste grote verandering in het proces.

Bij stap twee van het proces kan de klant ervoor kiezen om in Basecone documenten aan de bijbehorende opslaggebieden te koppelen. Dit kan echter ook uitbesteed worden aan Koenen en Co. Op het moment dat alle documenten zijn gekoppeld, kunnen inkoop-en verkoopfacturen gecodeerd worden. Op termijn zal Basecone automatisch coderen. Hiervoor moet de administratie goed ingericht zijn. Voor een goede inrichting moeten onder andere alle relatiegegevens volledig ingevuld zijn. Zonder deze gegevens zal Basecone de factuur niet herkennen.

Wanneer deze inrichting juist is zal Basecone de codering klaarzetten. Deze wordt vervolgens gecontroleerd, eventueel gecorrigeerd en geautoriseerd. Zodra de factuur geautoriseerd is zal

de codering verwerkt worden in Exact Online. In de huidige situatie wordt de administratie handmatig verwerkt ten tijde van de aangiftes omzetbelasting. Voorgaande is de tweede grote verandering in het proces.

Op het moment dat bovenstaande gegevens zijn verwerkt zal de medewerker het kasboek en het bankboek bijwerken.

Het kasboek wordt voornamelijk handmatig ingevoerd. Er bestaat echter de mogelijkheid om deze in Exact Online in te lezen. Door een koppeling tussen Exact Online en de bank worden bankmutaties automatisch ingelezen waarna de medewerker de mutaties koppelt aan het bijbehorende grootboek. Bij herhaaldelijke betalingen/ontvangsten kan er een vast grootboek, of vaste relatie aan het IBAN nummer gekoppeld worden. Hierdoor kunnen bankmutaties efficiënter verwerkt worden.

Zodra alle gegevens verwerkt zijn start stap drie van het proces en kan de administratie tussentijds gecontroleerd worden. Op het moment dat er onduidelijkheden zijn, zal het digitaal archief geraadpleegd worden. Het is mogelijk dat de gegevens ook in het digitaal archief ontbreken en de klant benaderd zal moeten worden. Deze klant zal de gegevens weer digitaal versturen zodat deze in het digitaal archief terecht komen. Dit is wederom een verandering ten opzichte van het huidig proces. In het huidige proces zal altijd de klant benaderd moeten worden en zal deze de gegevens fysiek doen toekomen.

Outhouse-administratie

Bij de outhouse-administratie is stap twee in het proces dat de klant de administratie verwerkt via Basecone. Hierbij is het mogelijk om functiescheiding binnen het administratieve verwerkingsproces aan te brengen. Er zijn gebruikers die coderen en gebruikers die accorderen. De bankmutaties en kasmutaties worden rechtstreeks in Exact Online verwerkt. Op het moment dat de administratie is verwerkt start stap drie in het proces en zal een medewerker van Koenen en Co de administratie controleren. De administratie wordt wederom gecontroleerd met behulp van grootboekkaarten. Middels een cijferbeoordeling wordt beoordeeld of er materiële afwijkingen zijn ten opzichte van een vorige gelijkwaardige periode. Op het moment dat er afwijkingen zijn, of omschrijvingen onduidelijk zijn kan het digitaal archief van Basecone geraadpleegd worden. De klant wordt pas benaderd op het moment dat er iets ontbreekt in het digitale archief. Doordat de klant minder vaak benaderd hoeft te worden, zal de doorlooptijd van de controle afnemen. Dit is een verandering ten opzichte van het huidige proces. Bij het huidige proces moet de klant bij vragen altijd benaderd worden, hetgeen de doorlooptijd doet toenemen.

Verder verloop zowel inhouse-administratie als outhouse-administratie

Bij stap vier van het proces wordt de aangifte omzetbelasting berekend op basis van de huidige cijfers van de desbetreffende periode. Vervolgens wordt met behulp van het programma Pinkweb de aangifte opgesteld en ter goedkeuring naar de klant verstuurd. Zodra de aangifte door de klant is geaccordeerd, verstuurd Pinkweb de aangifte naar de Belastingdienst.

De aangiftes worden ten tijde van het betreffende tijdvak opgesteld. Doordat administraties regelmatig bijgewerkt worden, kunnen aangiftes aan het begin van de aangiftemaand opgesteld worden. Het gevolg is dat het piekmoment in de kwartaal maanden zal afnemen of verdwijnen. In het huidig proces worden de administraties in de aangiftemaanden bijgewerkt.

Hierdoor moeten zowel de administraties verwerkt worden als de aangiften opgesteld worden, hetgeen de werkdruk laat toenemen.

Bij stap vijf is het mogelijk dat een klant tussentijdse cijfers wenst. Doordat administraties regulier verwerkt worden kunnen tussentijdse cijfers regelmatig en efficiënter verstrekt worden. Deze cijfers worden wederom verstrekt met behulp van Exact Online of Visionplanner.

Stap zes in het proces is het samenstellen van de jaarrekening. Voordat de assistent-accountant start aan dit proces zal de relatiebeheerder de getekende opdrachtbevestiging bij de klant opvragen. Zodra de getekende opdrachtbevestiging is ontvangen start de assistent-accountant met het samenstellen van de jaarrekening.

Het samenstellen van de jaarrekening start met het Pre-Compilation overleg. Tijdens dit overleg bespreken de relatiebeheerder, assistent-accountant en de accountant welke risico's er zijn binnen de onderneming en of er bijzonderheden zijn geweest in het verslaggevingsjaar. Vervolgens wordt de bedrijfsbeschrijving aangepast en worden de risico's van de betreffende onderneming vastgelegd.

Nadat het Pre-Compilation overleg heeft plaats gevonden wordt de kolommenbalans ingevoerd in het systeem voor het opstellen van de jaarrekening genaamd Audition. Vanuit dit systeem wordt een initiële cijferanalyse gegenereerd. Met behulp van de initiële cijferanalyse kan beoordeeld worden welke grootboekrekeningen afwijkingen van materieel belang hebben. Aan deze grootboekrekeningen moet extra aandacht besteed worden. Dit wordt vervolgens vastgelegd in het dossier. Vervolgens moet van iedere balanspost en afwijkende posten uit de winst- en verliesrekening een specificatie voor in het dossier worden gemaakt.

Voor een specificatie in het dossier kan een onderliggende factuur, overeenkomst of andere gegevens benodigd zijn. Deze benodigde factuur kan vanuit het digitaal archief gedownload worden. De klant hoeft niet benaderd te worden, hetgeen de doorlooptijd laat afnemen. De mogelijkheid blijft echter bestaan dat gegevens niet in het digitaal archief zijn opgeslagen. Deze moeten alsnog bij de klant worden opgevraagd, waarna deze in het digitale archief worden opgeslagen. Dit is een verandering ten opzicht van het huidig proces. In het huidig proces zal de klant altijd benaderd moeten worden.

Zodra de assistent-accountant alle specificaties heeft opgesteld wordt de concept jaarrekening afgerond en naar de accountant ter review verstuurd. Het is mogelijk dat er vanuit de review nog aanpassingen gemaakt moeten worden. Zodra deze verwerkt zijn en de jaarrekening akkoord is wordt deze concept jaarrekening met de klant besproken en wordt de letter of representation door de klant ondertekend. In de letter of representation bevestigt de klant dat hij alle financiële informatie heeft aangeleverd en de verantwoordelijkheid aanvaardt voor de opgestelde jaarrekening. Naar aanleiding van de bespreking worden eventuele correcties gemaakt waarna de jaarrekening definitief wordt afgerond en verstuurd naar de klant.

Tot slot wordt de administratie in Exact Online aangesloten met de jaarrekening.

5.2 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Hoe is het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co, en welke invloeden heeft Basecone op dit proces?

In hoofdstuk 4 toepassing van de managementstrategieën pagina 28, is reeds beschreven welke invloeden Basecone heeft op het huidige administratieve primaire proces van Koenen en Co. Hierbij zijn verspillingen geïdentificeerd en beoordeeld of deze middels Basecone geëlimineerd worden. Vanuit dit hoofdstuk is het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone beschreven.

Er kan geconcludeerd worden dat het administratieve primaire proces na implementatie van Basecone veranderd. De veranderingen ten opzichte van het huidige administratieve proces zijn dat:

- De klant na implementatie van Basecone het inkoopboek, verkoopboek en andere overzichten die van belang zijn voor het samenstellen van de jaarrekening via Basecone aanlevert. Andere overzichten kunnen zijn leaseovereenkomsten, jaaropgaves, lening overeenkomsten, huurovereenkomsten e.d. In het huidige proces wordt de administratie gelijktijdig met het tijdvak van de aangifte omzetbelasting aangeleverd. Na implementatie van Basecone zal deze administratie continu worden aangeleverd. In de meest ideale situatie zal dit één keer per week zijn;
- Door een continue aanlevering kan de administratie continu verwerkt worden. Dit heeft het gevolg dat de piekmomenten in het administratieve primaire proces zullen verdwijnen. Door het verdwijnen van deze piekmomenten ontstaat meer ruimte in de kwartaal maanden voor de verwerking van jaarrekeningen en de verwerking van tussentijdse cijfers;
- Als onderliggende stukken in het dossier ontbreken of boekingen niet duidelijk zijn kan het online archief geraadpleegd worden. Dit zal met name voordeel opleveren bij het controleren van administraties en het samenstellen van de jaarrekening. Bij deze processen is de fysieke administratie niet op kantoor waardoor de klant bij onduidelijkheden altijd benaderd zal moeten worden. Met behulp van Basecone kan het online archief altijd benaderd worden, hetgeen de doorlooptijd van het proces zal doen afnemen.

6 Implementatie in de organisatie

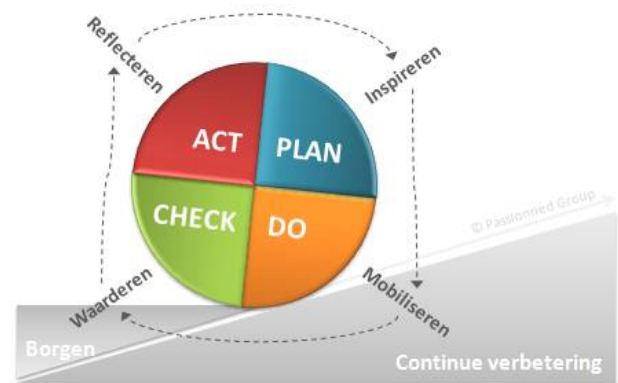
In dit hoofdstuk wordt de derde deelvraag beantwoord. De deelvraag luidt als volgt: Hoe kan Koenen en Co Basecone succesvol implementeren en welke positieve effecten vloeien hieruit voort?

Op dit moment zit Koenen en Co nog in de voorbereidende fase bij de implementatie van Basecone. Hierdoor is het niet mogelijk om op dit moment specifiek voor de situatie van Koenen en Co het succes en de effecten van de implementatie van Basecone te evalueren. Om deze reden wordt deze deelvraag dan ook beantwoord vanuit enerzijds de algemene theoretische basis, en anderzijds vanuit de gedachten van werknemers van Koenen en Co over de wijze waarop een succesvolle implementatie van Basecone gefaciliteerd kan worden.

Bovenstaande deelvraag zal dan ook middels semigestructureerde interviews met werknemers van Koenen en Co en middels bronnenonderzoek worden beantwoord. De keuze voor het hanteren van deze onderzoeksmethodes is nader toegelicht in paragraaf 1.5 onderzoeksplan pagina 10.

6.1 PDCA

Koenen en Co kan ervoor kiezen om proactief te veranderen, om op lange termijn niet achter te blijven op haar concurrenten. Basecone is een voorbeeld van een proactieve verandering. Echter zal deze verandering ook geïmplementeerd moeten worden in de organisatie. Deze implementatie kan gerealiseerd te worden door gebruik te maken van de theorie van Deming oftewel de PDCA cirkel, ook wel genoemd de plan, do, check act cirkel. De PDCA cirkel is een cyclisch proces die gericht is op continue verandering en verbetering in de organisatie, hetgeen weer aansluit bij de theorie van Kaizen zoals beschreven in hoofdstuk twee. Naast de PDCA cirkel kan gebruik worden gemaakt van de IMWR cyclus. Deze cyclus staat voor inspireren, mobiliseren, waarderen en reflecteren. Met behulp van deze cyclus wordt vastgesteld welke stappen het management moet uitvoeren bij de cyclus van de PDCA cirkel.



Plan

(Passioned Group, 2016)

In de planningsfase wordt het probleem met de verbetermogelijkheid en het uiteindelijke doel gedefinieerd. In dit onderzoek is dit met behulp van hoofdstuk één gedefinieerd. Het doel is om Basecone succesvol te implementeren in de organisatie. Hiervoor is er in de planningsfase binnen Koenen en Co een blauwdruk opgesteld die ondersteuning biedt bij deze fase. In de planningsfase is het van belang dat het management niet alleen elkaar maar ook de werknemers inspireert in de verandering (Passioned ,2016 ; Kleijn, 2015). Om werknemers te kunnen inspireren zullen deze meer informatie moeten krijgen over Basecone.

Do

In deze fase wordt de verandering geïmplementeerd in de organisatie, waarbij ruimte is om te experimenteren en te leren. Voor een goede implementatie is leiderschap een must. Het voornaamste doel is om werknemers te mobiliseren en te motiveren. Effectief management kan hierbij hulp bieden.

Allereerst zal er interne draagvlak gecreëerd moeten worden van de het product Basecone. Deze interne overtuiging kan gecreëerd worden door het gebruik van empowerment, waarbij werknemers ondersteuning bieden bij het inbrengen van de verandering in de organisatie en hiervoor verantwoording krijgen. Op het moment dat werknemers macht krijgen bij het in stand brengen van de verandering wordt intern meer draagvlak en overtuiging gecreëerd. Tevens zal er intern de visie aan overige werknemers gecommuniceerd moeten worden. Deze interne visie kan middels informatiebijeenkomsten overgedragen worden. Van belang is dat de sessie eenvoudig blijft en dat er gebruik wordt gemaakt van visuele sessies, omdat deze meer informatie verschaffen dan tekstuele sessies. Verder zullen werknemers een deugdelijke training moeten krijgen. Op het moment dat er geen duidelijkheid is over het gebruik van Basecone zullen werknemers gedemotiveerd raken.

Tot slot zullen de soft controls en de hard controls in de organisatie aangepakt moeten worden. Soft controls zijn maatregelen die van invloed zijn op het persoonlijk functioneren van werknemers, waarbij ze dominant zijn over het verandervermogen van een organisatie. (Franssen & Arets, 2015). Voorbeelden van soft controls zijn:

- De organisatiecultuur: de cultuur in de organisatie hanteert bepaalde waarden en normen. Deze waarden en normen stimuleren werknemers een bepaald gedrag te vertonen (Instituut van internal auditors, 2016). Bij de introductiefase van Basecone kan toegelicht worden hoe Basecone aansluit op de cultuur van Koenen en Co.
- Leiderschapstijlen: de leidinggevende is een voorbeeld voor werknemers. Het gedrag dat de leidinggevende laat zien, wordt door de werknemers als gewenst gedrag beschouwd. (Instituut van internal auditors, 2016). De leidinggevendenden van Koenen en Co zullen dan ook het goede voorbeeld moeten geven bij de implementatie van Basecone, om het gedrag van werknemers te beïnvloeden.
- Openheid: door openheid over de implementatie wordt er onderling vertrouwen gecreëerd tussen de werknemers en de organisatie (Franssen & Arets, 2015). Koenen en Co zal niet alleen open moeten zijn over de positieve aspecten van de implementatie maar ook over de negatieve aspecten. Door middel van empowerment kan vervolgens naar oplossingen gezocht worden om de negatieve aspecten om te zetten naar positieve aspecten.

Hard controls leiden direct tot een ander gedrag of handeling van de werknemer, waarbij ze dominant zijn over het analyserend vermogen van de organisatie. Voorbeelden van hard controls zijn:

- Procesbeschrijvingen: deze beschrijvingen verschaffen de werknemers duidelijkheid over de stappen in het proces die gevolgd moeten worden. Het is daarom ook van belang dat Koenen en Co een duidelijk procesbeschrijving opstelt over het gebruik van Basecone.

- **Autorisaties:** Bij de startfase van Basecane kunnen autorisators geselecteerd worden. Deze kunnen boekingsgangen goedkeuren waarna deze verwerkt worden. Omdat werknemers moeten leren omgaan met Basecane kan de autorisator controleren of boekingsgangen juist verwerkt worden en de werknemer van degelijke feedback voorzien zodat deze Basecane juist gaat hanteren.

Naast de interne overtuiging zal er ook externe overtuiging gecreëerd moeten worden. Hierbij gaat het voornamelijk om de toegevoegde waarde van Basecane voor de klanten van Koenen en Co. Relatiebeheerders zullen Basecane moeten introduceren bij de klanten en aangeven welke toegevoegde waarde Basecane kan leveren aan de klant.

Voordelen die Basecane kan bieden zijn onder andere het digitale archief waarin alle opgeslagen documenten teruggevonden kunnen worden, de continue bijgewerkte administratie waardoor beslissingen op basis van huidige cijfers gemaakt kunnen worden en dat de klant niet continu de administratie fysiek hoeft aan te leveren maar deze via Basecane kan aanleveren. Wanneer Basecane wordt geïntroduceerd kan ineens het gehele administratieve proces bij de klant geoptimaliseerd worden.

Op het moment dat Basecane geïmplementeerd is, is het dan ook van belang om draagvlak en overtuiging te behouden. Om dit te behouden is het van belang om kortetermijnsucces te delen. Tevens kan positieve feedback ondersteuning bieden bij het behouden van draagvlak van de werknemers. Duidelijke verbetering en positieve feedback levert moreel en motivatie op waardoor verandering moeilijker tegen gegaan wordt. Hetgeen dat ook ondersteuning kan bieden is dat er meerdere werknemers aanwezig zijn die gedegen kennis van Basecane hebben. Zij kunnen zowel werknemers als klanten bij onduidelijkheden te woord staan, waardoor demotivering tegengegaan wordt (Kleijn & Rorink, 2015) (Passioned Group, 2016).

Check

In deze fase wordt beoordeeld of de gestelde doelen in de planningsfase ook daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Hierbij is stuurinformatie van groot belang. Goede stuurinformatie kan ook zijn het aannemen van feedback van zowel de werknemers als de klanten. Het is hierbij aan te bevelen om ook deze feedback vast te leggen en te laten zien dat er waardering is voor de gegeven feedback. Zonder stuurinformatie kan niet geanalyseerd worden hoe het huidige proces functioneert (Passioned ,2016 ; Kleijn, 2015).

Act

In deze fase wordt de verbetering aangepast, of bijgestuurd. Naar aanleiding van de check fase worden besluiten genomen waardoor het proces nog verder verbeterd kan worden. Het bijstellen van de veranderingen zal beter verlopen wanneer zowel de werknemers als het management open kan reflecteren. Op het moment dat beoordeeld is hoe de verbetering bijgestuurd of aangepast moet worden start de cyclus opnieuw. Met deze reden is het daarom ook een continu verbeterproces hetgeen nauw aansluit bij Business Proces Management zoals behandeld in hoofdstuk 3 (Passioned Group, 2016) (Kleijn & Rorink, 2015).

6.2 Bijkomende positieve en negatieve effecten

Met de implementatie van Basecone kunnen zowel positieve als negatieve effecten ontstaan. Van belang is om deze positieve effecten te behouden en te ondersteunen en deze negatieve effecten te elimineren. Vooraf zal dan ook rekening moeten worden gehouden met eventuele bijkomende negatieve effecten om deze tijdens het implementatieproces tijdig te kunnen elimineren.

Vanuit participerende observatie zijn enkele bijkomende positieve effecten bevonden die kunnen bijdragen bij de introductie van Basecone bij klanten. Gebleken is dat zodra het gehele administratieve proces bij de klant ineens wordt aangepast, de klant ook openstaat voor implementatie van Basecone. Door de verandering van het gehele administratieve proces bij de klant kan deze de administratie efficiënter en goedkoper verwerken.

Onderstaand betreft een voorbeeld van een cliënt van Koenen en Co waarbij het gehele proces is aangepast. Deze cliënt had voor de verwerking van de administratie een werknemer in loondienst hetgeen hem € 1.460 per maand kosten aan werkgeverslasten. Tevens was de expertise van deze werknemer niet optimaal waardoor jaarlijks hoge correcties omzetbelastingen ontstonden. Koenen en Co heeft deze klant dan ook geadviseerd om de verwerking van de administratie uit te besteden om het proces efficiënter en goedkoper te maken. Het effect hiervan is dat de klant nog maar € 750 per maand kwijt is aan de verwerking van de administratie. Dit is gerealiseerd doordat Exact online geïntroduceerd is om facturen op te stellen waarna deze meteen in het boekhoudprogramma worden verwerkt. Dit scheelt herhaaldelijk werk omdat de gemaakte facturen niet ingevoerd hoeven te worden in het boekhoudprogramma. Vervolgens zijn bankkoppelingen en koppelingen met de loonadministratie gelegd zodat deze boekingsgangen automatisch verwerkt worden in de administratie hetgeen weer tijdsbesparing en vermindering van herhaaldelijk werk oplevert. Door invoering van Basecone worden de inkoopfacturen digitaal bewaard en digitaal verwerkt. Door deze invoering hoeft een werknemer niet altijd ter plekke de administratie te verwerken waardoor reistijd niet doorbelast hoeft te worden. Bij deze klant is de reistijd gemiddeld 1 uur. Tevens kan deze werknemer altijd terugvallen op het archief van Basecone, op het moment dat er onduidelijkheden zijn en de factuur opnieuw geraadpleegd moet worden. De besparende tijd kan door Koenen en Co ook voor andere werkzaamheden gebruikt worden. Tot slot zijn de betalingen gekoppeld met de bank waardoor de klant minder tijd kwijt is met het verrichten van betalingen. Doordat Basecone alle gegevens van de factuur registreert zijn de relatiegegevens altijd volledig, waardoor betalingen via Exact Online verricht kunnen worden. Het is gebleken dat de klant eerst 45 minuten kwijt was aan het uitvoeren van betalingen en uiteindelijk na invoering van de koppeling nog maar 10 minuten over het zelfde aantal betalingen.

Het negatieve effect van bovenstaande bevindingen is dat de klant door tijdsbesparing minder werknemers nodig heeft en hierdoor werknemers zal moeten ontslaan, op het moment dat hier geen andere werkzaamheden voor zijn. Dit kan voor de klant een lastige situatie zijn waardoor hij kan beslissen om niet mee te gaan in de verandering. Voor Koenen en Co is het negatieve effect dat er minder tijd nodig is voor de verwerking van de administratie en de omzet hierdoor op termijn zal afnemen. Om deze omzetsdaling tegen te gaan zal dan ook omzet uit andere werkzaamheden gerealiseerd moeten worden. Dit kunnen omzet uit adviesdiensten zijn.

Positieve effecten intern zijn dat administraties regulier en continu verwerkt kunnen worden waardoor piekmomenten verdwijnen in het verwerkingsproces. Hierdoor komt meer tijd vrij voor het opstellen van tussentijdse cijfers. Door middel van deze tussentijdse cijfers kunnen klanten voorzien worden van gedegen adviezen gebaseerd op huidige cijfers in plaats van cijfers uit voorgaande jaren.

Andere bijkomende positieve effecten zijn dat Basecone de nodige maatregelen heeft getroffen om de data te beschermen. Dit geeft een goede aansluiting bij de nieuwe meldplicht datalekken die per 1 januari 2016 in werking is getreden. Het doel van de meldplicht datalekken is dat ondernemers zorgvuldiger omgaan met persoonsgegevens zodat privacygevoelige informatie niet uitlekt.

Het negatieve effect kan echter zijn dat er weerstand is van werknemers die niet mee willen gaan in de verandering. Deze weerstand ontstaat door psychologische factoren. Deze psychologische factoren kunnen zijn: angsten, schuldgevoel, vervreemding, persoonlijke nadelen, andere behoeftes, bedreigingen en twijfel. Op het moment dat de werknemer zich bedreigd voelt in zijn positie zal deze in oude gedragspatronen terugvallen. Deze terugval zal voorkomen moeten worden. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het weerstandsvermindingsproces, waarmee in 6 fases de weerstand verminderd wordt.

6.3 Conclusie

Zoals beschreven in het begin van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvraag: Hoe kan Koenen en Co Basecone succesvol implementeren in de organisatie en welke positieve effecten vloeien hieruit voort?

Uit bovenstaand onderzoek kan geconcludeerd worden dat door het gebruik van de theorie van Deming Basecone succesvol geïmplementeerd kan worden. In de planningsfase zal er gedegen informatie verstrekt moeten worden aan werknemers om deze te inspireren. In de do fase zal er interne en externe overtuiging gecreëerd moeten worden, waarbij leidinggevenden en relatiebeheerders een grote rol spelen. De soft controls en hard controls zullen hierbij aangepakt moeten worden. Nadat deze overtuiging gecreëerd is zal het draagvlak behouden moeten blijven. Dit draagvlak kan behouden blijven door middel van het verstrekken van kortetermijnsucces. In de check fase zal met behulp van juiste stuurinformatie beoordeeld moeten worden of de gestelde doelen behaald zijn, waarna in de act fase bijsturing zal plaats vinden om de processen verder te optimaliseren. Door het hanteren van deze methodes zal een cyclisch verbeterproces ontstaan.

Door de implementatie kunnen bijkomende positieve effecten ontstaan. Zodra Basecone geïmplementeerd wordt bij de klanten kan het gehele administratieve proces aangepast worden waardoor het administratieve proces voor de klant efficiënter en goedkoper zal worden. Niet alleen Basecone wordt geïntroduceerd maar ook andere administratieve mogelijkheden van Exact Online. Door de continue verwerking van administraties ontstaat meer tijd voor het opstellen van tussentijdse cijfers. Op basis van deze cijfers kunnen advieswerkzaamheden ontstaan, hetgeen kan resulteren in extra omzet voor Koenen en Co. Tevens maakt Basecone gebruik van gedegen beveiliging, hetgeen aansluit bij de nieuwe meldplicht datalekken.

7 Implementatie

Begin 2015 is Koenen en Co gestart met de inventarisatie naar mogelijke partijen op het gebied van scannen en herkennen. Vervolgens is in het tweede kwartaal van 2015 meer informatie vergaard van het pakket Basecone. Naar aanleiding van deze informatie is er een werkgroep samengesteld, bestaande uit gebruikers van Exact, Exact-applicatiebeheerders en een procesbegeleider. In deze werkgroep is een kleinschalige pilot uitgevoerd om ervaring op te doen met het pakket.

Over de vestigingen Venlo, Roermond en Maastricht zijn een 30-tal administraties geselecteerd om het pakket te testen. De deelnemers van de werkgroep zijn getraind door specialisten binnen Basecone om de techniek van het pakket aan te leren. De werkgroep is enthousiast ten aanzien van het product Basecone. Uit de pilot zijn positieve bevindingen naar voren gekomen en ook enige aandachtspunten. Deze aandachtspunten zijn bij Basecone in behandeling.

In het 1^e kwartaal van 2016 is de testfase afgerond. De klanten, welke nu middels Basecone worden verwerkt, lopen goed. In het 2^e/3^e kwartaal van 2016 zal Basecone uitgerold moeten worden in de organisatie. Er zullen informatiebijeenkomsten gepland moeten worden waarbij uitleg wordt gegeven aan zowel relatiebeheerders, accountants als assistenten. Vervolgens zullen key-users benoemd worden waarna interne trainingen zullen plaatsvinden.

In de blauwdruk is aangegeven dat in de eerste fase 200 klanten in de Basecone systematiek worden ondergebracht. Daartoe dient in het 2^e/3^e kwartaal van 2016 een selectie te worden gemaakt, voor wat betreft het klantenbestand. Dit zullen in eerste instantie die klanten zijn welke een juiste en volledig ingerichte inkoop- en verkoopstructuur hebben. Op basis van deze selectie, dienen de relatiebeheerders op uniforme wijze, de klanten te informeren.

Zodra bovenstaande is ingebracht in de organisatie zal periodiek de voortgang worden bijgehouden en geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie kan eventuele bijsturing plaats vinden om de implementatie tot een succes te brengen.

De belangrijkste risico's waar rekening mee moet worden gehouden zijn:

- Er wordt niet genoeg draagvlak gecreëerd omdat er geen uniforme informatievoorziening is, of er wordt niet genoeg gecommuniceerd over Basecone;
- Werknemers hebben niet genoeg kennis van het pakket Basecone;
- Er is geen uniforme werkwijze voor het gebruik van Basecone binnen de organisatie waardoor werkzaamheden moeilijk overgenomen worden;
- Realisatie van de projectdoelen is voornamelijk afhankelijk van externe factoren. Basecone dient garant te staan voor de veiligheid van de documenten en financiële informatie. De klant dient garant te staan voor een reguliere en gedegen aanlevering van gegevens ten behoeve van de verwerking van de administratie.

De kans waarbij Koenen en Co rekening mee moet houden is om ineens het administratieve proces bij de klant efficiënter te maken. Tevens kunnen regelmatigere tussentijdse cijfers verstrekt worden, hetgeen kan leiden tot extra omzet uit adviesdiensten.

8 Conclusies

Koenen en Co gaat digitale factuurverwerking implementeren in de organisatie. Eén systeem waarmee dit gerealiseerd kan worden is Basecone. De doelen die Koenen en Co wilt realiseren met deze implementatie zijn: Efficiënter administraties verwerken, waardoor tijdiger inzicht wordt verkregen in de cijfers, verlaging van werkdruk in het administratieve verwerkingsproces, het opleveren van tijdsbesparing voor de klant en het vergaand digitaliseren van het administratieve dossier.

Het doel van dit onderzoek is om de huidige dienstverlening van Koenen en Co in kaart te brengen. Hierbij zal beoordeeld worden welke impact Basecone heeft op deze dienstverlening en hoe een succesvolle implementatie gerealiseerd kan worden. De centrale vraagstelling luidt dan ook als volgt:

Welke impact heeft Basecone op de huidige dienstverlening van Koenen en Co, bij implementatie in 2016?

Om antwoord te geven op deze centrale vraagstelling zijn onderstaand de volgende conclusies worden geformuleerd.

In het huidige administratieve primaire proces worden knelpunten ervaren. Knelpunten die worden onderkend zijn:

- De huidige doorlooptijden in het proces zijn groot, doordat tijd verloren gaat met het herhaaldelijk oppakken van werkzaamheden doordat gegevens niet volledig worden aangeleverd;
- Er is geen 'one way of working' waardoor bij overdracht van werkzaamheden onduidelijkheden kunnen ontstaan over de verwerking van de administratie;
- Door huidige piekmomenten in het huidige administratieve primaire proces ontstaat niet genoeg regelmaat;
- Werknemers benutten de mogelijkheden van Exact Online niet door onvoldoende kennis.

Business Proces Management is een managementdiscipline waarbij de focus ligt op het verbeteren van huidige processen die een belangrijke bijdrage leveren aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie. Om processen te kunnen verbeteren zal het gehele proces beoordeeld moeten worden. De managementstrategie die hierbij ondersteuning kan bieden is Lean Management. Met behulp van Lean Management zijn 15 verspillingen onderkent en beoordeeld of deze verspillingen met implementatie van Basecone worden geëlimineerd. Verspillingen die door de implementatie van Basecone geëlimineerd worden zijn overproductie en overprocessing. Administraties worden continu bijgewerkt waardoor piekmomenten verdwijnen in het proces, hetgeen leidt tot een eliminatie van overproductie. Door het gebruik van vaste boekingsregels in Basecone hoeven maandelijkse facturen niet herhaaldelijk ingevoerd te worden. Tevens kan vanuit het online archief een dossier opgebouwd worden waardoor de klant niet benaderd hoeft te worden, hetgeen leidt tot een eliminatie van overprocessing.

Er blijven echter ook verspillingen aanwezig die met de implementatie van Basecone niet geëlimineerd zullen worden. Verspillingen die aanwezig blijven ontstaan doordat de klant gegevens niet of onvolledig aanlevert.

Om de verandering van Basecone in te brengen in de organisatie is gebruik gemaakt van Verandermanager onderverdeeld in de theorie van Caluwé en the Change Factory. Conform de theorie van Caluwé is Koenen en Co een blauwdrukdenkende organisatie waardoor de veranderstrategie "projectmatig veranderen" gehanteerd kan worden. Bij de theorie van the Change Factory is Koenen en Co een warme organisatie en de implementatie van Basecone een warme verandering, waardoor de veranderstrategie "proactief veranderen" gehanteerd kan worden om de verandering in te brengen in de organisatie.

Bij de implementatie van Basecone kan gebruik worden gemaakt van de cyclus van Demin. Door het hanteren van Demin kan een cyclisch verbeterproces ontstaan waardoor het proces continu verbeterd zal worden, ook na implementatie van Basecone.

Door de implementatie kunnen bijkomende positieve effecten ontstaan. Zodra Basecone geïmplementeerd wordt bij de klanten kan het administratieve proces aangepast worden waardoor het administratieve proces voor de klant efficiënter en goedkoper zal worden. Niet alleen Basecone wordt geïntroduceerd maar ook aanvullende administratieve mogelijkheden van Exact Online zoals bijvoorbeeld het klaarzetten van betalingen. Door de continue verwerking van administraties ontstaat meer tijd voor het opstellen van tussentijdse cijfers. Op basis van deze cijfers kunnen advieswerkzaamheden ontstaan, hetgeen kan resulteren in extra omzet voor Koenen en Co. Tevens maakt Basecone gebruik van gedegen beveiliging, hetgeen aansluit bij de nieuwe meldplicht datalekken.

Zodra de verandering is ingebracht zal het huidige administratieve proces van Koenen en Co veranderen. De belangrijkste verandering die hierin worden gezien zijn:

- De administratie wordt continu aangeleverd en hierdoor continu bijgewerkt. In de meest ideale situatie zal dit één keer per week zijn.
- Piekmomenten verdwijnen waardoor in kwartaalmaanden meer ruimte ontstaat voor het samenstellen van jaarrekeningen of het opstellen van tussentijdse cijfers.
- Het online archief kan geraadpleegd worden waardoor de klant niet continu benaderd hoeft te worden bij vragen over de administratie. Dit laat de doorlooptijd van het proces afnemen.

Vanuit bovenstaande elementen blijkt dat de implementatie van Basecone impact heeft op de dienstverlening van Koenen en Co. Tevens worden de doelstellingen die Koenen en Co voor zichzelf heeft gesteld, behaald met de implementatie van Basecone. Het administratieve primaire proces van Koenen en Co veranderd. Er zullen andere werkwijzen komen waarbij ook de klant andere werkwijzen zal gaan hanteren, hetgeen leidt tot een efficiëntere en goedkopere administratie voor de klant. Verder hoeft de klant zijn administratie niet hard copy aan te leveren hetgeen tijdsbesparing oplevert bij het verstrekken van zijn administratie. Binnen Koenen en Co zal door het verdwijnen van piekmomenten en het volledig bijwerken van administraties meer ruimte ontstaan voor het verstrekken van tussentijdse cijfers, waardoor vanuit deze cijfers meer ruimte ontstaat voor advieswerkzaamheden. Tevens zal het administratieve dossier vergaand digitaliseren doordat Basecone een online archief heeft.

9 Aanbevelingen

Om efficiënter administraties te verwerken, tijdiger inzicht te verkrijgen in de cijfers, de werkdruk te verlagen, tijdsbesparing voor de klant op te leveren en het administratieve dossier vergaand te digitaliseren, heeft Koenen en Co besloten om Basecone te implementeren in de organisatie.

Tijdens dit onderzoek is beoordeeld hoe Basecone succesvol geïmplementeerd kan worden in de organisatie. Onderstaand zijn aanbevelingen geformuleerd die ondersteuning kunnen bieden bij de implementatie van Basecone en bij het verbeteren van het administratieve primaire proces, zover stappen in dit proces nog niet verbeterd zijn door het gebruik van Basecone:

- Werknemers beschikken niet over genoeg kennis van systemen waardoor deze niet naar behoren gebruikt worden. Beoordeel de kennis en geef trainingen om deze kennis te verbeteren;
- Verstrek gedegen informatie aan werknemers om deze te inspireren over het gebruik van Basecone. Deel kortetermijnsuccesen om werknemers geïnspireerd te houden;
- Creëer interne en externe overtuiging van het gebruik van Basecone. Relatiebeheerders en leidinggevenden spelen een belangrijke rol in dit proces en zullen training moeten krijgen om deze overtuiging te realiseren;
- Introduceer bij de klant niet alleen Basecone maar ook andere mogelijkheden van Exact Online, zodat het administratieve proces van de klant geoptimaliseerd kan worden hetgeen kan leiden tot een efficiëntere en goedkopere administratie;
- Maak eenduidige afspraken met klanten over de continue aanlevering van gegevens ten behoeve van het administratieve verwerkingsproces, om de continue flow in het proces te kunnen waarborgen;
- Geef werknemers training voor het gebruik van Basecone, zodat de administraties juist ingericht worden en hiermee defecten voorkomen worden. Geef tevens minimaal drie werknemers een uitgebreidere training zodat deze voor eventuele onduidelijkheden benaderd kunnen worden;
- Breng de verandering gelijkmatig in de organisatie in om defecten te voorkomen;
- Maak tijdens de implementatie gebruik van de theorie van Demin. Verzamel goede stuurinformatie zodat de implementatie achteraf geanalyseerd en bijgestuurd kan worden, hetgeen leidt tot een cyclisch verbeterproces van het administratieve primaire proces.

Summary

Digitization is a hot and rapidly growing topic within the accountancy industry. Examples of digitization include: the use of digital signatures on financial statements, optimized use of the cloud (cloud-computing), digital invoice processing and the use of point of sales systems (Kleyngeld, 2016). Digitization may increase productivity because it opens possibilities for standardization and decreases processing times. Due to a decrease in processing times, information can be analyzed more quickly (NBA, 2016).

Koenen en Co has also digitized part of its processes. As a next step in digitization Koenen en Co wants to implement digital invoicing into the organization. This could be achieved by implementing a system called Basecone. The aim of this study is to map the current service provided by Koenen en Co and to assess the impact of Basecone on these services. Additionally this study will discuss how successful implementation can be realized. The main question is as follows:

Which impact will Basecone have on the services currently provided by Koenen en Co, assuming Basecone will be implemented in 2016?

During this study, the management discipline Business Process Management has been used. Business Process Management focusses on improving the current processes within Koenen en Co. An analysis of the current primary administrative process shows that processing times should improve. Also, 'one way of working' should be enhanced to guarantee easy transfers of activities between employees and departments. Additionally, systematic activity levels should be created by avoiding extremely busy times. Finally, employees must improve their knowledge of Exact Online to make sure the system is used to its full potential.

After completing this analysis, Lean Management is used to analyze the primary administrative process before the implementation of Basecone and after implementation of Basecone. Lean Management aims to optimize processes focusing on fast turnarounds, high quality, low costs and delivering maximum value to the client, while minimizing waste. The analysis showed that waste will be eliminated in the current administrative primary process by implementing Basecone. The main wastes that will be eliminated by the implementation of Basecone are excess production and processing. Excess production will disappear as extremely busy periods will be prevented by a continuous processing of administrations. Also excess processing is reduced as monthly digitized billing processes make sure it is no longer necessary to manually specify (equal) invoices every single month. However, with the implementation of Basecone not all wastes will be eliminated. A waste that will not be eliminated is the waste of clients not or incompletely providing data or information. Consequently, risk of high operational stocks and waiting for administrations will remain.

To be able to successfully implement a change in the organization Change Management is used. Change Management defines the strategy for change that can be used within Koenen en Co. The strategy that can be used within Koenen en Co is proactive change. This type of change needs to be gradually implemented into the organization in order to prevent malfunction.

By analyzing the current primary administrative process, the process after implementation of Basecone has been mapped. Additionally it has been evaluated how the process can be implemented in the organization. The analysis showed that for the implementation of Basecone the Demin Cycle can be used. By handling Demin, a cyclical improvement process will be created so the process will continuously improve, even after the implementation of Basecone.

The implementation of Basecone could lead to several additional positive side effects. Once Basecone is implemented by the client the entire administrative process can be adjusted so the administrative process will be more efficient and cheaper for the client. Due to the continuous processing of administrations, peak times are avoided and Koenen en Co will have more time for the preparation of interim figures. Interim figures can provide triggers for required consultancy services, which may result in additional revenues for Koenen en Co. Once the change is implemented the current administrative process from Koenen en Co will change. The main changes are:

- The administration will be supplied and therefore updated on a continuous basis. In the most ideal situation, it will be supplied and updated once a week;
- Peak times disappear, resulting in more time for the processing of financial statements and interim figures in quarterly months;
- The online archive can be used so the client does not have to be contacted continuously for questions concerning the administration. This decreases processing times.

The above elements show that the implementation of Basecone impacts the services provided by Koenen en Co. Also, the objectives set by Koenen en Co, will be achieved with the implementation of Basecone.

The entire administrative process of Koenen en Co is subject to change and improvements. New ways of working will be implemented. The client will also start working in new ways, which leads to a more efficient and cheaper administration for the client. The client no longer needs to provide his administration in hardcopy, which saves time in providing the data. At Koenen en Co peak times will disappear and time for providing interim figures will be created as administrations are updated continuously. These figures will provide triggers for the use of consultancy services. Also, the administrative file will drastically digitize because Basecone has an online archive.

The advice for Koenen en Co is to gather good control information. With this information the implementation of Basecone can be retrospectively analyzed and adjustments can be made if required. New wastes can be identified and eliminated, which leads to a cyclic improvement process.

Reflectie op onderzoek

Van 8 februari 2016 tot en met 12 mei 2016 heb ik mijn afstudeerstage doorlopen bij Koenen en Co. Tijdens deze periode is een onderzoek verricht naar de impact van Basecone op de huidige dienstverlening van Koenen en Co. Om tot een antwoord te komen zijn deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn aan de hand van onderzoeksmethoden beantwoord.

Het onderzoek is zeer pragmatisch omdat deze wordt toegepast op de praktijk van Koenen en Co. Daarom was het van belang om gedegen in kaart te brengen hoe huidige situaties zijn en hoe deze zich ontwikkelen. Echter heb ik ook moeilijkheden ondervonden tijdens dit onderzoek. Moeilijkheden die ik heb ervaren zijn:

- Tijdens de interviews heb ik veel moeten doorvragen om tot uitgebreidere informatie te kunnen komen. Sommigen personen geven een uitgebreidere toelichting dan anderen. Met deze reden was het lastig om toch tot genoeg informatie te komen. Door het hanteren van open vragen heb ik uiteindelijk toch genoeg informatie weten te verkrijgen ;
- De planning die ik vooraf had opgesteld heb ik niet volledig kunnen volgen. In het begin van mijn stage is de oorspronkelijke begeleider vanuit Zuyd hogeschool vanwege privé omstandigheden uitgevallen. Met deze reden liep ik vertraging op doordat ik een nieuwe begeleider toegewezen moest krijgen. Tijdens het verdere verloop van de stage heb ik de opgebouwde vertraging kunnen wegwerken doordat ik mijn planning heb aangepast;
- Vanwege diverse theoretische aspecten in dit onderzoek, dient een selectie te worden gemaakt van de theorie zover deze toepasbaar is op de situatie van Koenen en Co. De afweging maken of bepaalde theoretisch informatie deze toegevoegde waarde kan leveren in het onderzoek heb ik als moeilijk ervaren. Uiteindelijk heb ik de praktijksituatie beoordeeld om te kunnen uitsluiten welke theorie toegevoegde waarde kon leveren.

De scriptie is op een onafhankelijke wijze beschreven. Voor het in kaart brengen van processen zijn interviews gehouden met meerdere werknemers binnen Koenen en Co die allen werkzaam zijn in het administratieve primaire proces. Hierbij is middels participerende observatie de informatie vanuit de interviews bevestigd. Voor het uitwerken van de managementstrategieën is diverse literatuur geraadpleegd om tot een gedegen beschrijving van de theorieën te komen.

Tijdens het meelopen in de praktijk van Koenen en Co zijn de volgende leerdoelen gerealiseerd:

- Het analyseren van theorieën om deze te kunnen toepassen op praktijksituaties. Met name het onderscheiden van relevante en niet relevante informatie is sterk verbeterd;
- Het verbeteren van schriftelijke vaardigheden. Met name het opstellen van dit onderzoek heeft hier een grote positieve impact op gehad;
- De rust weten te houden in stressvolle situaties. Ten tijde van de stage was het erg druk bij Koenen en Co waardoor vele werkzaamheden verricht moesten worden. Tevens diende de scriptie uitgewerkt te worden en moest het reguliere huiswerk afgemaakt worden. Echter heb ik de rust weten te bewaren en alles kunnen afronden.

Literatuurlijst

- Atos consulting. (2016, april 14). *Lean Management volgens Atos*. Opgehaald van Een Blogje Om: <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/lean-six-sigma/2545-lean-management-huis>
- Basecone. (2016, februari 2). *De nieuwe Basecone workflow*. Opgehaald van Basecone.nl: <http://www.basecone.nl/>
- Belastingdienst. (2016, maart 10). *Hoe lang moet u uw administratie bewaren?* Opgehaald van Belastingdienst.nl: http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelij/ondernehmen/administratie/administratie_opzetten/hoe_lang_moet_u_uw_administratie_bewaren
- de Caluwé, L. (2016, april 17). *Denken over veranderen in vijf kleuren*. Opgehaald van De caluwe: <http://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>
- Franssen, M., & Arets, M. (2015). *Management control*. Den Haag: Buro Brand.
- Have, S. t. (2016, maart 3). *Gezond verstand in het managementland*. Opgehaald van Veranderen: http://www.tenhavec.com/wp-content/files_mf/53.pdf
- Instituut van internal auditors. (2016, mei 5). *Discussion paper soft controls*. Opgehaald van NBA: https://www.nba.nl/Documents/Publicaties-downloads/2016/IIA_Bro_A4_Soft_Controls_03.pdf
- Jetson, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management*. New York: Routledge.
- Kleijn, H., & Rorink, F. (2015). *Verandermanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Kleyngeld, J. (2016, februari 1). *10 innovaties in MKB accountancy*. Opgehaald van Financieel management.nl: <http://financieel-management.nl/artikel/10-innovaties-in-mkb-accountancy>
- Koenen en Co. (2016, maart 5). *Organisatie*. Opgehaald van Koenen en Co: <https://www.koenenenco.nl/nl>
- Lean Enterprise Institute. (2016, april 1). *What is Lean?* Opgehaald van Lean enterprise institute: <http://www.lean.org/WhatsLean/GettingStarted.cfm>
- Lean info. (2016, april 14). *Jidoka*. Opgehaald van Lean info: <http://www.leaninfo.nl/jidoka>
- Lean info. (2016, april 14). *Poka Yoke*. Opgehaald van Lean Info: <http://www.leaninfo.nl/poka-yoke>
- Lean Manufacturing Tools. (2016, april 4). *Mura*. Opgehaald van Lean Manufacturing Tools: <http://leanmanufacturingtools.org/732/muraunevennessproductionleveling/>
- Lean Manufacturing Tools. (2016, april 4). *Muri*. Opgehaald van Lean Manufacturing Tools: <http://leanmanufacturingtools.org/723/muri-overburden/>

- Lean Six Sigma. (2016, februari 1). *Wat is Lean Management?* Opgehaald van Sixsigma.nl: <http://www.sixsigma.nl/lean-management>
- Lean Six Sigma. (2016, februari 1). *Wat is verandermanagement.* Opgehaald van Sixsigma.nl: <http://www.sixsigma.nl/wat-is-verandermanagement>
- LeanENT. (2016, maart 3). *Lean.* Opgehaald van LeanENT: <http://www.leanent.nl/lean>
- Leaninfo. (2016, april 14). *1:3 en 3:1 regel.* Opgehaald van Leaninfo: <http://www.leaninfo.nl/1-3-en-3-1-regel>
- Leaninfo. (2016, april 14). *5S.* Opgehaald van Leaninfo: <http://www.leaninfo.nl/5s>
- Leaninfo. (2016, april 14). *Heijunka Box.* Opgehaald van Leaninfo: <http://www.leaninfo.nl/heijunka-box>
- Leaninfo. (2016, april 14). *Kaizen.* Opgehaald van Leaninfo: <http://www.leaninfo.nl/kaizen>
- Leaninfo. (2016, april 14). *VSM - Value Stream Mapping.* Opgehaald van Leaninfo: <http://www.leaninfo.nl/vsm-value-stream-mapping>
- Like my idea. (2016, april 2). *Lean principles and social networks.* Opgehaald van Like my idea: <http://www.likemyidea.com/newslean-principles-and-social-networks/>
- NBA. (2016, februari 1). *Businessmodel-innovatie in de accountancy.* Opgehaald van NBA.nl: https://www.nba.nl/Documents/Mkb/NEMACC/NEMACC_Businessmodel-innovatie_mei2015.pdf
- NBA. (2016, februari 1). *ICT-trends, kansen en bedreigingen voor de mkb-accountant.* Opgehaald van NBA.nl: https://www.nba.nl/Documents/Nieuws/2014/pdfs/ICT_trends_kansen_en_bedeigingen_voor_de_mkb_accountant.pdf
- NBA. (2016, februari 1). *MKB-accountant 2020.* Opgehaald van NBA.nl: <https://www.nba.nl/documents/projecten/mkb-accountant/visiedocument-mkb-accountant-2020-maart13.pdf>
- NBA. (2016, februari 2). *Trends in accountancy 2014-2015.* Opgehaald van Accountant.nl: <https://www.accountant.nl/nieuws/2015/5/trends-in-accountancy-2014-2015/>
- Nevi. (2016, april 21). *Veranderkleuren (Caluwé en Vermaak).* Opgehaald van Nevi: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/ORG-VERAM-kre-022-bl.pdf>
- Nijboer, F. (2016, februari 1). *Sectorvisie accountantskantoren, verder met vernieuwen.* Opgehaald van Ing.nl: https://www.ing.nl/media/ING_EBZ_Verder-met-vernieuwen-accountantskantoren_tcm162-59227.pdf
- Online ondernemen. (2016, februari 1). *Zijn jouw klanten klaar voor de cloud accountant.* Opgehaald van Onlineondernemen.nl: <http://www.onlineondernemen.nl/accountancy/zijn-jouw-klanten-klaar-voor-de-cloud-accountant/>

Palmer, N. (2016, april 21). *What is BPM?* Opgehaald van BPM.com: <http://bpm.com/what-is-bpm>

Passioned Group. (2016, april 27). *Plan Do Check Act: een krachtig verbetertool*. Opgehaald van Passioned Group: <https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/>

Procesportaal. (2016, april 1). *Muda - Lean manufacturing en 'the seven wastes'*. Opgehaald van Procesportaal: <http://www.procesportaal.nl/categorieen/leanmanufacturing/muda-the-seven-wastes/>

Sayer, N., & Williams, B. (2013). *Lean voor Dummies*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

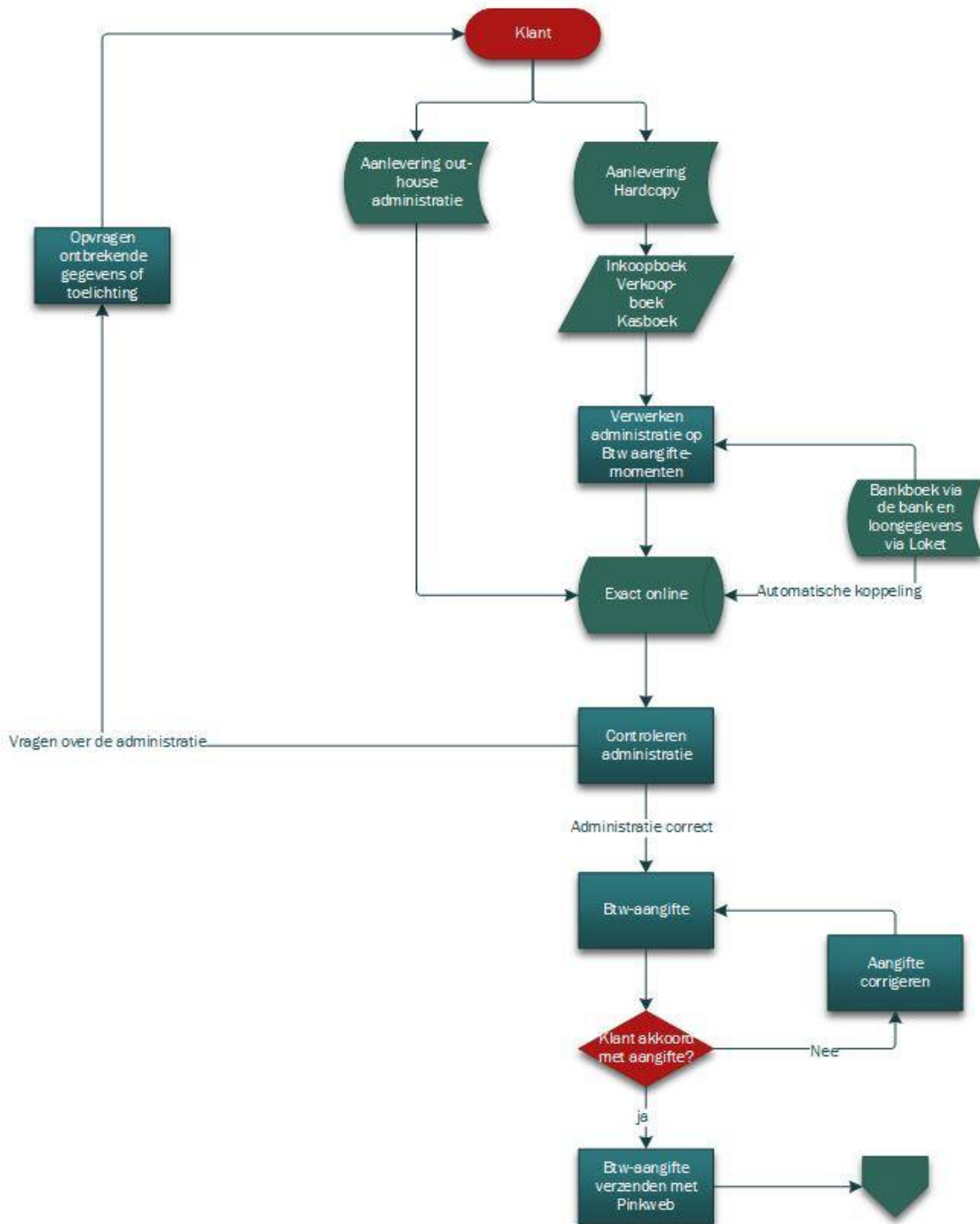
ZuiverICT. (2016, maart 22). *Processen innoveren en de rol van IT*. Opgehaald van ZuiverICT: <http://www.zuiverict.nl/uploads/media/Processen-innoveren-en-rol-van-IT.pdf>

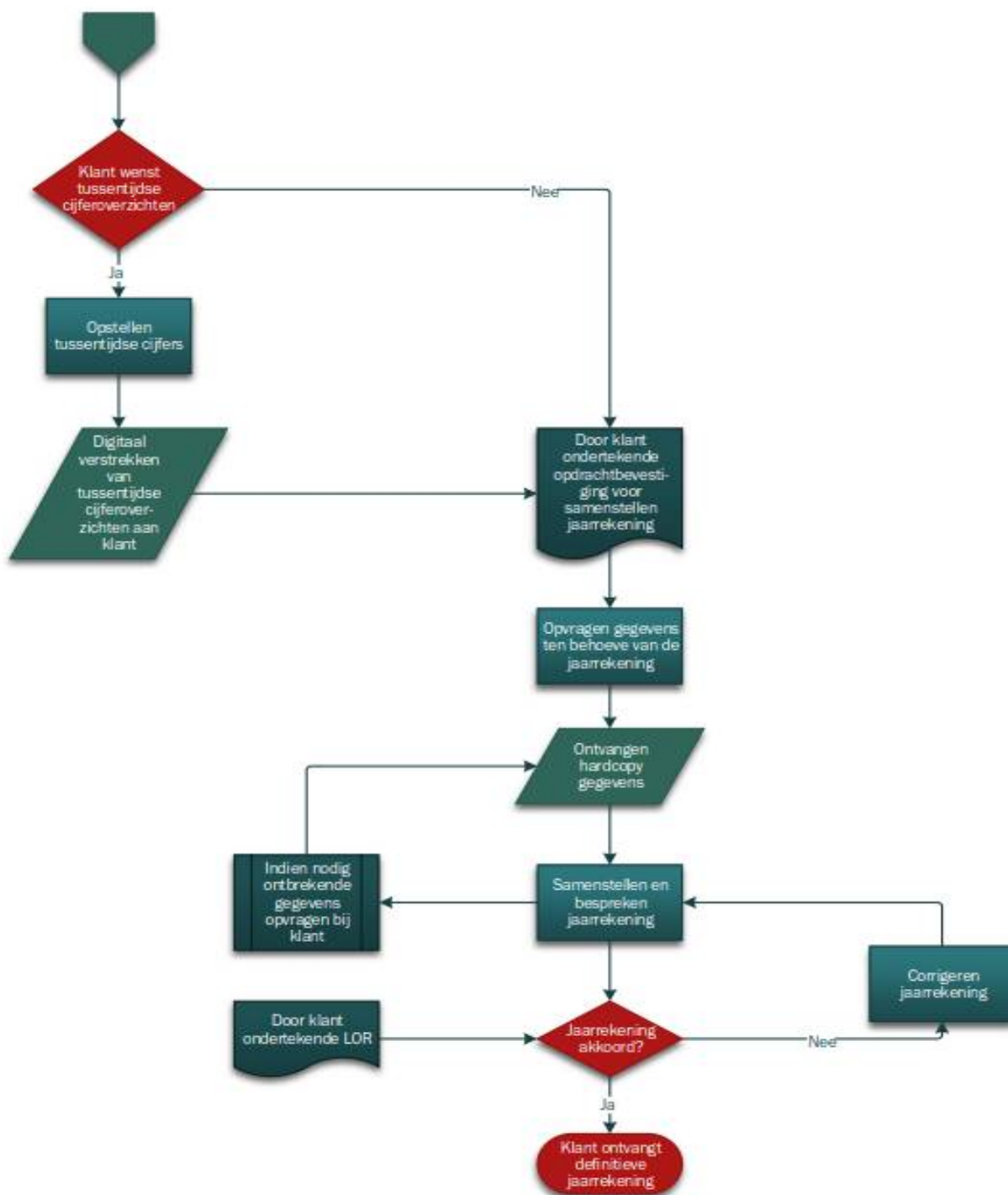
Bijlagen

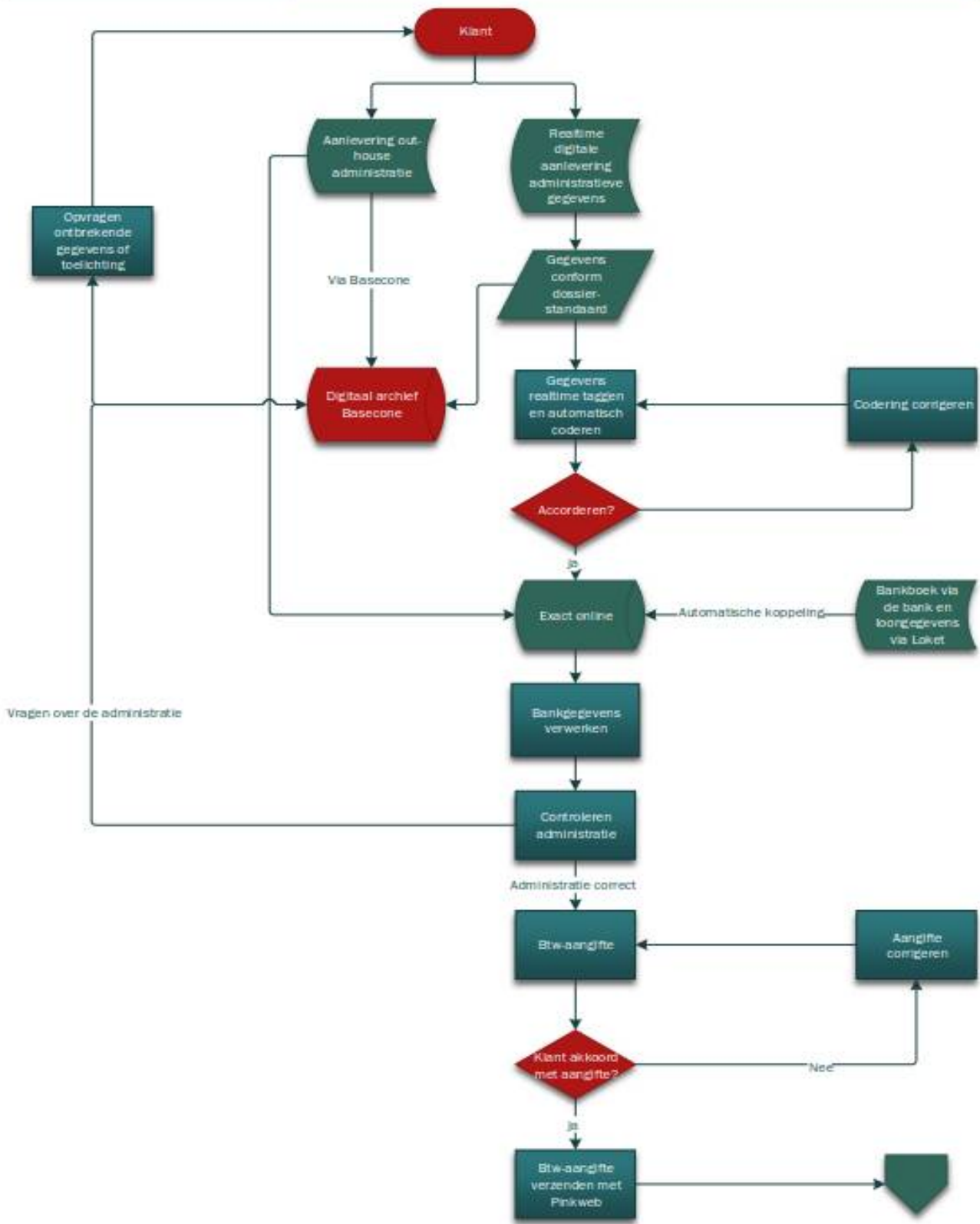
Bijlage 1

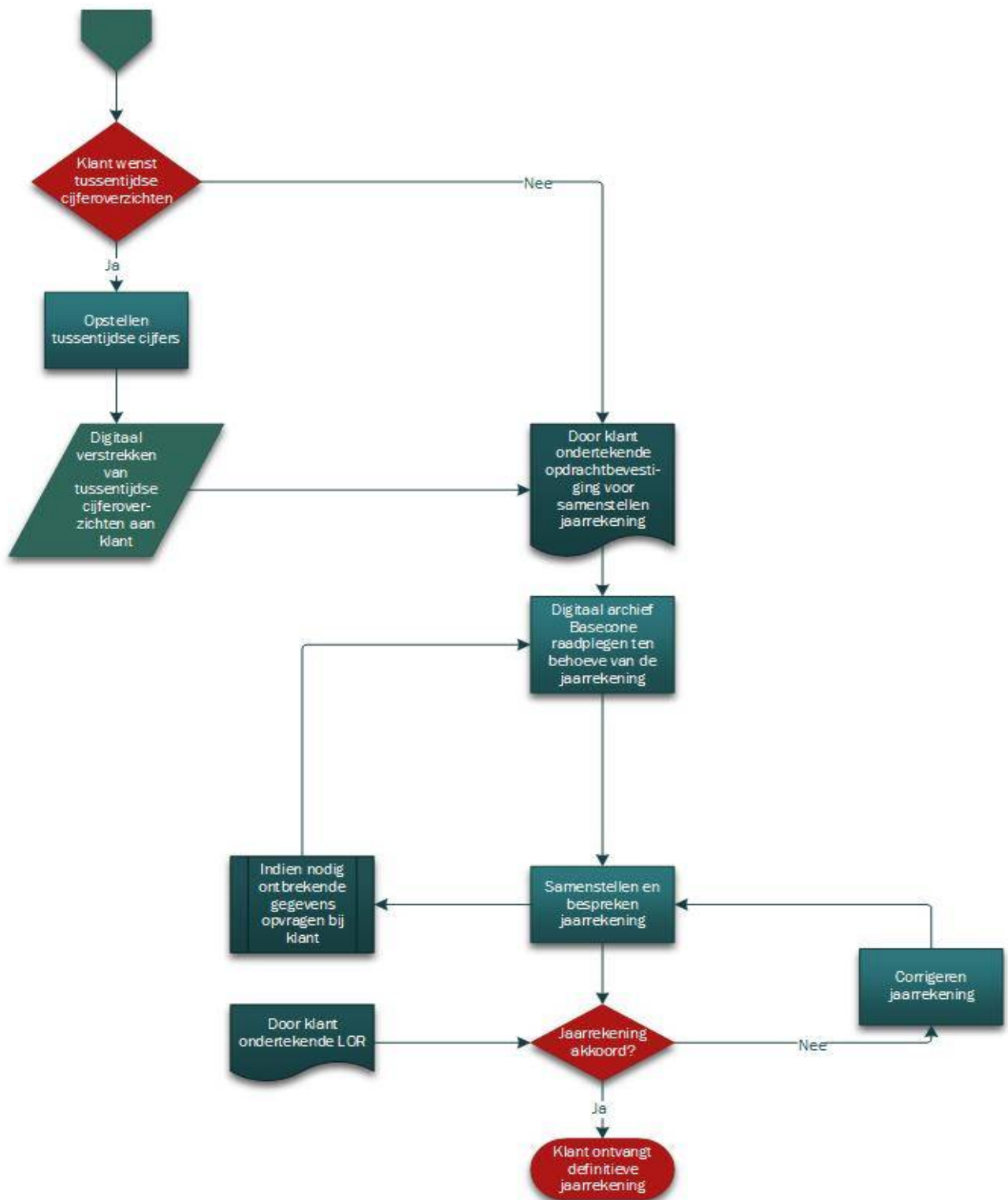
30 maart 2016

Actueel administratief proces KEC









Bijlage 3

Interview 1

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
Het proces start voor mij met het vragen van de bijgewerkte administratie aan een collega, omdat ik geen administraties verwerk. Vervolgens beoordeel ik de volledigheid van de bijgewerkte administratie, en bekijk ik de onderliggende stukken. Hierbij kan het zijn dat gegevens nog opgevraagd moeten worden. Zodra ik alle gegevens heb ontvangen maak ik het dossier volledig, en stel ik de jaarrekening op.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
De overlopende posten worden meestal niet verwerkt. Er wordt door de administrateur vaak niet verder gekeken dan de reguliere boekhouding. Dit kost veel werk om na te kijken en weer op te vragen.
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
Exact online is een goed programma dat veel mogelijkheden biedt.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
De doorlooptijd moet beter. Jaarrekeningen blijven te lang liggen door vragen die beantwoord moeten worden.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
De administratie zal vollediger zijn. Gegevens kunnen beter en sneller opgezocht worden, waardoor efficiënter gewerkt kan worden.
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
Er zal consequent gescand moeten worden. Voor kleine klanten zal dit niet veel tijds winst opleveren.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Tussentijdse cijfers kunnen makkelijker opgesteld worden doordat de administratie vollediger is.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Ik ga makkelijk mee in de verandering. Eerdere veranderingen hebben veel positiefs opgeleverd.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
De klantmanager moet het programma bij de klant kenbaar maken en de voordelen bespreken. Er moet vooral geen brief verstuurd worden. Intern moet er een algemene bijeenkomst met uitleg komen.

10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?

Er moet intern een cursus komen voor alle gebruikers van Basecone, iedereen moet er iets vanaf weten zodat eventuele vragen beantwoord kunnen worden.

11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?

Deze moet je met behulp van voordelen proberen te overtuigen. Moeten vooruitgaan dus vooral niet stoppen met het proces. Uiteindelijk varen ze wel mee.

Interview 2

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
Het start met het opvragen/aanleveren van gegevens waarbij het voornamelijk fysieke gegevens betreffen. Hierbij worden de administraties voornamelijk per kwartaal verwerkt ten tijde van de btw aangifte. De werkdruk ligt hier dan ook hoger. Bij vragen worden deze tussentijds opgevraagd. Hierdoor zijn minder vragen ten tijde van de jaarrekening. Tussentijds worden cijfers opgesteld. Tot slot wordt de jaarrekening opgesteld.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
Mogelijkheden van exact online worden niet altijd benut en er wordt vaak slordig geboekt.
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
Het aanleveren van tussentijdse cijfers. Hierdoor meer gevoel bij de administratie.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
Proces moet geoptimaliseerd worden, waarbij maar één persoon de administratie doet en niet verschillende.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
Het proces zal niet veranderen er zal alleen meer snelheid komen in het proces.
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
Dat niet iedereen gebruik maakt van het programma.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Meer efficiency en dat facturen digitaal benaderd kunnen worden.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Kan er goed mee omgaan zolang de voordelen daadwerkelijk effect hebben.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Intern laten zien wat het pakket is en wat de voordelen zijn .
Bij klanten eveneens de voordelen laten zien en laten zien dat het goedkoper is en dan Koenen en Co niet de bewaarplicht heeft maar dat de klant dit zelf heeft.
10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?
Relatiebeheerders het voordeel laten zien. Iedereen die administraties verwerkt ook laten werken met Basecone. Ook eerder laten zien hoe het werkt.

11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?

Met collega's die weerstand hebben bespreken hoe dit komt. Klant die er geen gebruik van wil maken niet pushen maar gewoon intern verwerken.

Interview 3

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
Het start met de fysieke aanlevering van gegevens van de klant. De bank is gekoppeld waarbij al merkbaar is dat dit al tijdswinst oplevert. De administratie wordt ten tijde van de btw aangifte verwerkt. Tussentijdse cijfers worden vanuit Exact Online aangeleverd. Andere collega stelt de jaarrekening op.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
Dat Exact Online niet aangepast wordt op het moment dat de jaarrekening klaar is. Hierdoor is de beginbalans niet juist. De koppeling met het aangifteprogramma is niet goed.
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
Exact online is een goed programma. De koppelingen die gemaakt kunnen worden met Loket en de bank zijn absoluut pluspunten.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
Op dit moment geen idee.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
Dat de klant meer zelf de administratie zal gaan verwerken, en dat er anders aangeleverd zal gaan worden door de klant.
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
Dat er niet genoeg informatie is op de werkvloer waardoor er geen gevoel bij het programma is.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Tijdsbesparing bij grotere klanten en dat documenten altijd ter beschikking zijn.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Als er veel voordelen zijn is het makkelijk om in de verandering mee te gaan. Bij veel nadelen wordt dit moeilijker.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Intern, moet er in sessie van kleine groepen gewerkt worden met Basecone, waarbij laat zien dat het goed werkt. Maximaal sessies van 2 uur omdat anders de concentratie verdwijnt.
Bij de klant moeten de voordelen verteld worden. Hiervoor moet intern wel iedereen op de hoogte zijn en weten wat het programma inhoudt voor het geval dat de klant vragen gaat stellen.

10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?
Het programma moet gebruikt worden zoals het gebruikt zou moeten worden. Moet vooral uit de voorbereiding halen en collega's er mee bezig laten zijn. Kijk tussendoor of tijdswinst werkelijk gehaald wordt.
11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?
Weerstand collega's moet naar geluisterd worden waarbij nadelen serieus genomen moeten worden. Klant moet je overtuigen omdat deze kritischer is dan collega's.

Interview 4

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
De administratie wordt fysiek aangeleverd. Vervolgens wordt er beoordeeld of de administratie volledig is en wordt deze bijgewerkt ten tijde van de BTW aangifte. Piekmoment is voornamelijk met het kwartaal. Iemand anders stelt vervolgens de jaarrekening op.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
Dat er veel tijd verloren gaat in het opvragen van gegevens.
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
Dat er structuur is in het proces.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
Er zouden standaardlijsten moeten zijn die aangevuld kunnen worden.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
Er zullen goede controles moeten zijn op de inrichting. Op termijn zal het tijdsbesparend zijn en zal het makkelijker worden om de administratie te verwerken.
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
Dat er foutieve inlezingen zijn door een foutieve inrichting.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Het zal leiden tot meer efficiency.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Geen moeite, de verandering is nog niet zo groot omdat nog niet zo lang in het proces zit. Zal moeilijker zijn voor collega's die langer in het proces zitten.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Eerst intern communiceren. Leg in stappen duidelijk uit wat het is en hoe het werkt. Vervolgens de klant laten zien hoe het werkt, hem bij het proces betrekken.
10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?
Zorg ervoor dat er 1 á 2 personen intern aanwezig zijn zodat vragen gesteld kunnen worden. Geef het aan als er iets mis gaat zodat fouten aangepakt kunnen worden.
11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?
Betrek collega's en klanten actief bij het proces en laat hierbij voordelen zien ten opzichte van de oude manier zodat het vergeleken kan worden.

Interview 5

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
De klant doet zelf de administratie verwerken. Daarom wordt de administratie gecontroleerd en wordt de btw aangifte opgesteld. Naar aanleiding van de controle moeten afwijkende posten of specifieke posten opgevraagd worden. Afhankelijk van de klant kan dit kort/lang duren.
Tussentijds worden cijfers opgesteld in Excel.
Met het opstellen van de jaarrekening wordt de administratie fysiek aangeleverd. Kan zijn dat toch nog extra gegevens opgevraagd moeten worden.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
De doorlooptijd van het proces, deze is vaak erg lang doordat niet alles meteen wordt aangeleverd.
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
Dat sommigen jaarrekening meteen opgepakt en afgerond kunnen worden.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
Dat er veel meer gezorgd moet worden dat gegevens opgepakt worden en deze vervolgens ook weer afgerond worden.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
Dat administraties constant bijgewerkt/gecontroleerd kunnen worden. Meer efficiency, dat er teruggevallen kan worden op online dossiers.
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
Dat Basecone slecht is ingericht waardoor de efficiency niet tot stand komt.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Dat er efficiënter gewerkt wordt, doorlooptijd korter wordt en er meer klantenmomenten ontstaan doordat cijfers eerder inzichtelijk zijn.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Moet er wel in mee gaan. Het is goed om te veranderen en mee te gaan in de tijd.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Er moet een bijeenkomst georganiseerd worden over wat Basecone is en wat de weg ernaartoe gaat zijn. Vervolgens moeten er intern trainingen komen voor het gebruik van Basecone maar ook training over hoe de relatiebeheerders Basecone moeten verkopen bij de klant.

10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?
Onderling moeten gebruikers samenzitten, moet een extra bijeenkomst komen met toelichtingen over Basecone en er moet een goede communicatie komen tussen de assistent en de relatiebeheerder.

11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?
Intern moet er duidelijk worden gemaakt dat er geen angst nodig is maar dat er ontwikkeling nodig is vanwege de veranderende markt. Er moet aangegeven worden dat er meer naar de rol van adviseur gegaan moet worden, en dat hier ondersteuning in gegeven kan worden. Zorg voor goede communicatie, stel mensen op de hoogte!

Bij de klant moeten de voordelen uitgelegd worden. De relatiebeheerders moeten training krijgen om kennis van het product te krijgen.

Interview 6

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
Het proces start met de ontvangst van de stukken. Over het algemeen worden deze fysiek aangeleverd. Vervolgens wordt de administratie handmatig verwerkt. Hierbij zijn er koppelingen gelegd met de bank/lonen.
De administraties worden gelijktijdig met de aangiftes verwerkt. Hierdoor ligt de piek in het kwartaal hoger.
Incidenteel worden er tussentijdse cijfers aangeleverd en soms worden tussentijds de administraties gecontroleerd.
Grootste controle gebeurt met de jaarrekening waarbij per klant afhankelijk nog stukken opgevraagd moeten worden.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
Dat er veel piekmomenten zijn bij het verwerken van de administratie. Dat klanten steeds gewaarschuwd moeten worden dat ze de administratie moeten aanleveren omdat ze er maar een keer per kwartaal mee bezig zijn.
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
De koppelingen tussen de bank en exact online.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
De piekmomenten moeten vermijd worden. Er moet meer regelmaat in het proces komen.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
De administraties zijn meer up to date. Het bijwerken zal over de periode verspreid worden en niet meer alleen in het kwartaal.
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
Dat er minder contactmomenten met de klant komen.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Dat de piekmomenten verspreid gaan worden waardoor piekmomenten verdwijnen.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Vindt het een uitdaging om mee te gaan in de veranderingen. Kijk voornamelijk naar de voordelen en minder naar de nadelen.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Er moeten voorlichtingen met relatiebeheerders en boekhouders komen. De relatiebeheerder moet het verkopen en moet dus ook weten waar het over gaat.

10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?

Er moet een cursus komen voor alle gebruikers. Nieuwe gebruikers moeten ondersteund kunnen worden door ervaren gebruikers. Tijdens piekmaanden moet er niet teveel ineens geïmplementeerd worden. Er moet geaccepteerd worden dat de eerste inrichting veel tijd kost en er moet gezorgd worden dat de 1^e inrichting goed is. Ongeschikte administraties moeten niet worden meegenomen. Levert geen tijdswinst op.

11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?

Benoem niet alleen voordelen maar ook nadelen. Ga gesprek aan als er negatieve argumenten zijn zodat er iets mee gedaan kan worden. De teamleider moet zachte dwang geven en er moet aangegeven worden dat de werkwijze verandert. Accepteer fysieke aanlevering als de klant echt niet wilt. Relatie beheerders moeten de klanten overtuigen.

Interview 7

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?

Het start met het aanleveren van gegevens van de klant. (hardcopy)

Vervolgens worden de gegevens handmatig verwerkt waarbij de kas en de bank geïmporteerd worden als deze koppeling aanwezig is. De aanlevering van gegevens gebeurt per klant verschillend. De ene klant stuurt regelmatig gegevens en de ander incidenteel. De administratie wordt merendeels verwerkt met de btw aangifte. Hierdoor ligt de werkdruk in het kwartaal hoger.

Tussentijds worden administraties gecontroleerd en soms tussentijdse cijfers opgesteld.

Met het verwerken van de jaarrekening zijn er meestal nog weinig vragen. Dit zijn speciale dingen die door het jaar heen niet opgevraagd worden. Op het moment dat een andere collega de administratie boekt zijn er meestal meer vragen.

2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?

De kennis van Exact Online bij andere collega's. Deze ontbreekt. Er zouden veel meer mogelijkheden gebruikt kunnen worden.

3. Wat zie je als goede punten in dit proces?

De koppelingen met de bank, loonadministratie en de kas.

4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?

Er zou meer one way of working moeten zijn. Op dit moment werken er te veel collega's op een andere manier. Bij wegvallen van een collega kan het dan moeilijk zijn dingen over te pakken. Het zou goed zijn om tussentijds een overleg te hebben met alle assistenten waarbij ideeën uitgewisseld kunnen worden en knelpunten behandeld kunnen worden.

5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?

Er zal minder papierwerk zijn en meer per mail ontvangen worden. De klant zal scannen en de facturen zullen automatisch verwerkt worden waardoor minder typewerk nodig is.

6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?

Grote facturen zullen niet sneller verwerkt worden omdat er te veel boekingsregels zijn, er is te weinig kennis per vestiging waardoor probleemvragen niet teruggekoppeld worden, volledigheid van de facturen ligt bij de klant, klant stuurt verkeerde overzichten (specificatie i.p.v. de factuur), bij kleine klanten (10 facturen per kwartaal) zonder computer/ scanner lever het geen tijdswinst op.

7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Dat de administratie vollediger is, dat de jaarrekening makkelijker opgesteld kan worden doordat er minder vragen aan de klant gesteld hoeven worden.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
Ik ga makkelijk om met positieve veranderingen, heb wel een kritisch oogpunt en wil zekerheid hebben dat het goed werkt.
9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Intern moeten er goede instructies voor gebruikers komen en er moet iemand op de vestiging met goede kennis zijn zodat vragen ieder moment gesteld kunnen worden.
10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?
Op het moment dat er een goede introductie is zouden er geen problemen moeten zijn.
11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?
Er moet goed overleg komen met klant en collega's. De voordelen t.o.v. de huidige situatie moeten in kaart gebracht worden. Nadelen moeten omgezet worden naar voordelen. Laat vooral de mogelijkheden en de kostenbesparingen zien.

Interview 8

1. Hoe ziet voor jou het huidige administratieve primaire proces eruit?
Het start met het aanleveren van spullen van de cliënt. Deze worden grotendeels opgehaald of fysiek aangeleverd. (bijna niks digitaal)

Vervolgens wordt de boekhouding in exact online handmatig bijgewerkt. Hierbij is de bank gekoppeld. Op het moment dat er onduidelijkheden zijn worden deze direct bij de klant opgevraagd. De boekhouding wordt gelijktijdig met de btw aangifte bijgewerkt. Grotendeels gebeurt dit in de kwartaalmaanden. De piek ligt hier dan ook hoger.

Tot slot wordt de jaarrekening samengesteld. Hierbij kan het zijn dat stukken nog opgevraagd moeten worden.
2. Wat zie jij als knelpunten in dit proces?
Dat de vraagposten niet regelmatig genoeg worden opgevraagd, er niet altijd gebruik wordt gemaakt van automatische koppelingen. (dit kan doordat de klant dit niet wil, niet overtuigd is.)
3. Wat zie je als goede punten in dit proces?
De automatische koppelingen die gemaakt kunnen worden tussen het boekhoudprogramma en de bank.
4. Wat kan er volgens jou beter aan dit proces, wat zou jij anders willen en hoe zou je dit kunnen realiseren?
Dat er meer tussentijds gecontroleerd moet worden, dat er eerder doorgepak moet worden op constaterende vragen en dat administraties constant verwerkt worden.
5. Hoe denk je dat het proces zal veranderen na implementatie van Basecone?
Scheelt tijd met de jaarrekening en verwerking van de administratie. Dat klanten meer getriggerd worden om meer naar hun administratie te kijken, en dat de administraties consequent verwerkt worden (1x per week)
6. Wat zie je als knelpunten in deze verandering?
De tijdspanning, dat bijvoorbeeld de klant verwacht dat het dan ook iedere maandag verwerkt wordt.
7. Wat zie je als voordelen in deze verandering?
Dat het de klant triggert meer naar het administratieve proces te kijken, waardoor hij/zij de administratie beter snapt.
8. Hoe ga jij om met de verandering, vind je het lastig om mee te veranderen of ga je hier makkelijk mee om (graag motiveren waarom wel of niet)?
De verandering treft mij minder. Ben van mening dat Koenen dit moet doen om mee te gaan met de markt. Denk dat de boekhouding wel beter wordt, en dat de

tijdbesparing voor andere doeleinden gebruikt kan worden bijvoorbeeld de extra belasting van dossiervormingen.

9. Hoe kan het systeem volgens jou het best geïntroduceerd worden zowel intern (bij medewerkers) als extern (bij de klant).
Intern moet vooraf een duidelijke presentatie worden gehouden, er moet goed naslagwerk komen (hoe omgegaan moet worden met bepaalde effecten), er moeten genoeg contactpersonen zijn waarbij je met je vragen terecht kan.
Extern moeten grote klanten een meeleesfunctie krijgen in exact online, er moet gepromoot worden dat het de klant tijd bespaart en er moet voor gezorgd worden dat contactmomenten met de klant gehandhaafd blijven.
10. Wat is volgens jou nodig voor een succesvolle implementatie in de organisatie?
Introductie moet organisatie breed zijn.
11. Hoe denk je dat er met eventuele weerstand van collega's / klanten moet worden omgegaan?
Weerstand klant is moeilijk. Als de klant niet wil dan wil hij niet. Collega's is geen optie moet gewoon opgelegd worden dat ze het moeten doen.