

17 juni 2020

Standaardiseren en Controleren

Procesoptimalisatie van het
financiële administratieve proces



ROIfinancials
ANNO 1992

Stijn Barthel
Rapport

Rapport

Standaardiseren en Controleren

Procesoptimalisatie van het financiële administratieve proces

De Haagse Hogeschool

Business, Finance & Marketing

Finance & Control

Naam	:Stijn Barthel
Studentnummer	:15108813
Hogeschool	:De Haagse Hogeschool
Opleiding	:Finance & Control
Afstudeerbedrijf	:ROI financials
Bedrijfsmentor	:Simon Voorbergen
Stagebegeleider	:Philippe van Puymbroeck
2 ^{de} beoordelaar	:Leontine Preseun
Datum	:17 juni 2020
Plaats	:Berkel en Rodenrijs

Vrijgave door	
bedrijfsbegeleider	
Naam	: S. Voorbergen
Handtekening	: 
Datum	: 17-06-2020

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Standaardiseren en Controleren' aangaande de procesoptimalisatie van het financiële administratieve proces bij ROI financials. Het opstel is geschreven in het kader van mijn afstuderen voor de opleiding Finance & Control aan De Haagse Hogeschool. Daarbij in opdracht van mijn stagebedrijf ROI financials te Berkel en Rodenrijs. Dit onderzoek is bewerkstelligd in de tijdruimte van februari tot en met juni binnen het jaar 2020.

Tezamen met mijn bedrijfsmentor, Simon Voorbergen, is de onderzoeksvraag tot stand gekomen. Door middel van een kwalitatief onderzoek is hetgeen beantwoord. Gedurende het onderzoek stonden mijn bedrijfsmentor en stagebegeleider, Philippe van Puymbroeck, altijd voor mij gereed. Voor het beantwoorden van vragen, het geven van toelichting en dergelijke begeleiding alsook ondersteuning tijdens het traject. Veel dank hiervoor.

Bij dezen wil ik ook graag respondenten en andere betrokkenen in het onderzoek bedanken: Jerry, Marco, Martin, Paul S., Raoul en Selim; bedankt voor jullie hulp. Zonder jullie medewerking had ik het onderzoek nimmer kunnen voltooien.

Daarnaast wil ik iedere medewerker van ROI financials bedanken voor hun warmhartige en joviale ontvangst: Carla, Chantal, Dinesh, Grada, Karin, Milena, Onno, Paul B. en de medewerkers van Staff Support BV; bedankt. Bovendien voor het bieden van een prettige en gezellige werkomgeving, ondanks het tijdsbestek terdege is ingekrompen door de gevolgen van het notoire coronavirus.

Wat mij brengt bij mijn laatste dankzegging, welke uitgaat naar De Haagse Hogeschool. In tijden van een exceptionele situatie ten gevolge van het coronavirus, desondanks de gelegenheid bieden tot afstuderen; bedankt.

Tevens heb ik nog een aantal opmerkingen a priori. In het verslag staan de daarvoor bestemde teksten gemarkeerd in de kleur van ROI financials: hemelsblauw. Een illustratie waarmee ik poog de speerpunten van het onderzoek te etaleren.

Verder refereer ik menigmaal in het verslag naar de bijlagen. Een separaat geschrift met daarin aanvullende duiding en verschillende onderbouwingen, zoals bijvoorbeeld een interviewverslag. De bijlagen is ingedeeld in hoofdstukken geleid door de letters van het alfabet. Indien ik in het verslag refereer naar de bijlagen, doe ik dat dan ook op basis van deze distinctie.

Een laatste punt van orde. Aan de beginfase van dit onderzoek was er nog geen sprake van een zogeheten: coronacrisis. Hierom is het tijdens het aanvangsstadium – grofweg de eerste twee maanden van het onderzoek – niet in ogenschouw genomen, tijdens het verrichten van onderzoek en het opstellen van het verslag. Mettertijd de crisis zich voortzette is onder meer de omgevingsanalyse, hierdoor almaar verder gedeclasseerd tot gedeeltelijk relevant. Een stringente en noodlottige verwikkeling. Enfin, laten we van wal steken.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Stijn Barthel

Berkel en Rodenrijs, 17 juni 2020

Managementsamenvatting

Het advies- en administratiekantoor ROI financials te Berkel en Rodenrijs heeft het verzoek gedaan, aan een vierdejaars student Finance & Control van De Haagse Hogeschool, om een onderzoek te doen naar een procesoptimalisatie voor het huidige financiële administratieve proces. ROI financials is ontevreden over de continuïteit – omtrent kwaliteit – van het huidige financiële administratieve proces. Omreden een deficiëntie aan hetgeen resulteert in een reductie van de winstmarges.

De crux van dit onderzoek betreft de consequentie waarbij de Fiscale afdeling supplementaire werkzaamheden uitvoert, derhalve het ontstaan van een accumulatie van knelpunten einde boekjaar. De Fiscale afdeling voert in feite bijkomende werkzaamheden uit: bezigheden welke aanvankelijk adequaat diende uitgevoerd te worden door de Financiële administratie gedurende het boekjaar.

Het doel van het onderzoek is processen omtrent het jaarwerk productiever te laten verlopen gedurende het boekjaar, zodat het zich resulteert in een daling van het excessief aan arbeidsuren, en daarmee de arbeidskosten: *het leveren van een bijdrage aan het optimaliseren van het financiële administratieve proces van ROI financials, resulterend in een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek.*

Gestelde aanleiding en doelstelling leiden tot de volgende centrale vraag: *op welke wijze kan het financiële administratieve proces bij ROI financials worden gestandaardiseerd en controleerbaar worden gemaakt?*

Voor het beantwoorden van de centrale vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe kunnen processen worden geoptimaliseerd?*
2. *Aan de hand van welke methode kunnen processen worden getoetst?*
3. *Wat is het huidige financiële administratieve proces bij ROI financials?*
4. *Wat zijn de knelpunten binnen het huidige financiële administratieve proces?*
5. *Welke beheersingsmaatregelen zijn van toepassing voor de knelpunten?*
6. *Hoe worden de beheersingsmaatregelen geïmplementeerd in de operatie?*

Voor het beantwoorden van de centrale vraag is kwalitatief onderzoek verricht, gecategoriseerd in twee soorten: bureau- en veldonderzoek. Het gevolg van het onderzoek zijn een tal van resultaten, welke nu chronologisch doorlopen worden.

Om te beginnen de confrontatie tussen de methoden welke gehanteerd zou worden voor dit onderzoek. Een slag welke zich zou voltrekken tussen drie opponenten: het INK-model, KAD-model en Six Sigma. Geleid door de kwaliteitscirkel van Deming zijn de drie op proef gesteld. De kampioen zou uiteindelijk Six Sigma zijn, uitgaande van het oordeel: “Six Sigma richt zich specifiek op operationeel facet, omvat zowel het geven van inzicht alsmede de sturing hiervan, en hetgeen stemt af met de begeerte van ROI financials.” Ondanks het letsel Six Sigma aanzienlijke inspanning vereist van zowel mens als middel, kwam het toch als winnaar uit de strijd.

Het oordeel is geveld, tijd voor de executie. Echter, het uitgangspunt is hiervoor eerst vereist: de inventarisatie van de huidige situatie. Enerzijds reeds beschikbare procesbeschrijvingen en anderzijds observaties van medewerkers in kwestie, vormen de ingrediënten voor de bereidingswijze. Resultierend in een drie gangen diner der deelprocessen met de volgende gerechten van onderverdelingen: **Lijsten**: Facturen, Bank en Lijsten; **Rapportage**: Kas, Balans en Winst en verlies; en **Specificatie**: Samenstel en Fiscaal.

De gerechten op tafel, welke beoordeeld zijn aan de hand van de toepassing DMAIC – de essentie van Six Sigma – voor het schrijven van een recensie bestaande uit **Definiëringen**, **Metingen**, **Analyses**, verbeteringen (**Improve**) en beheersingen (**Control**).

Het eerste onderdeel van de beschouwing – *Define* – omvat de totstandbrenging van de knelpunten. Alles bij elkaar genomen vijftig stuks, waarvan het leeuwendeel – tweeëntwintig stuks – met betrekking tot het Samenstel proces, elf tot Facturen, vijf tot Bank, drie tot zowel Fiscaal als Winst en verlies, twee tot zowel Kas als Lijsten en tenslotte een tot zowel Balans als Gehele proces.

In het volgende component – *Measure* – is de relevante data verzameld. Het presenteert zich tweedelig: Fishbone Diagram en Proceskaarten. Een presentatie welke fungeert als visualisatie van de huidige situatie, ten voeten uit, voor het schetsen van een afgetekend beeld.

De knelpunten hebben zo hun oorzaken, welke achterhaald zijn in het volgende hoofdstuk – *Analyze* – ofschoon ze niet altijd even duidelijk waren: wie weet waarom de ganzen blootsvoets gaan? De blootlegging geschiedde middels velerlei toepassingen – CTQ-boom, Correlatie-matrix en Five Times Why methode – waardoor werkelijke, soms welhaast cryptisch verborgen, oorzaken – en prioriteringen op basis van impact en frequentie – zijn vastgesteld. Het geheel van toepassingen is tenslotte geëxcerpeerd, als de ganzen, in een totaaloverzicht: FMEA.

In het daaropvolgende hoofdstuk – *Improve* – kwam licht in het duister. Een oplevering van uitkomsten voor knelpunten. De een superieur aan de ander, deswege voltallig ingedeeld naar inspanning en impact, tegen elkaar uiteengezet in het PICK-schema. Een classificerende representatie van uitkomsten welke zijn voorbestemd te slagen en gedoemd te mislukken. Daarnaast zijn middels de stakeholdersanalyse de bereidheid tot veranderen – vanuit de huidige en ideale situatie – en zorgen per medewerker voortgekomen.

De hekkensluis – *Control* – behelst de bewerkstelling en beheersing der uitkomsten, achtereenvolgens door middel van het implementatie- en controleplan. De eerstgenoemde duidt op welke wijze uitkomsten worden gerealiseerd; de beheersing van de realisatie staat omschreven in het controleplan. Daarenboven omvat het onderdeel een SOP. Hierin staan uitgebreid handelingen beschreven, welke fungeren als schriftelijke werkinstructies, alsmede als routemap voor het integraal implementeren van Visionplanner.

De algehele aaneenschakeling van de bovengenoemde resultaten geeft per slot van rekening complementair antwoord op de onderzoeksvraag. Van definiëren tot beheersen; van het nemen van knelpunten tot het geven van oplossingen; van realiteit tot idealiteit. Op basis van de conclusies zal in het volgende part een advies worden gegeven, trachtend om het ideaal te transformeren tot realiteit.

Hieronder een samenvattende tabel van de uitkomsten verdeeld over de classificaties, met bijkomende implementatie- en beheersingsmaatregelen alsmede kosten (Tabel 1: Resumptie):

Tabel 1: Resumptie (Uitkomsten & PICK-schema & Implementatie- & Controleplan, 2020)

Uitkomst	#	Implementatie	Beheersing	Kosten
Possible (mogelijk)				
Vaststellen wat de kennis is van een klant en desgevallend nader informeren (A)	A1	Per klant onderzoeken wat hun kennis is inzake onderhoud en onderbouwing van de administratie, de mogelijkheden binnen ROI financials en de betekenis van de rapportage	Periodiek met klant in gesprek voor het opdoen van inzicht	€ - 13 uur
	A2	Per klant desgevallend op basis van het onderzoek nader informeren door middel van het geven van fiscaal advies, het in kennis stellen van de voorzieningen binnen ROI financials en het aanvullend duiden van de rapportages	Periodiek vaststellen of er maximaal toegevoegde waarde wordt geboden aan de klant	€ - ~ uur
Bij frequent optreden klant extra kosten in rekening brengen voor supplementaire werkzaamheden (C)	C1	Bijhouden wanneer een klant ondeugdelijk optreedt	Periodiek onderzoeken of een klant ondeugdelijk optreedt	€ - ~
	C2	In gesprek gaan met klanten die vaak ondeugdelijk optreden en ze attenderen op de regeling indien het in de toekomst nogmaals optreedt hiervoor kosten in rekening worden gebracht	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - 2 uur
	C3	Kosten in rekening brengen bij klanten die na gesprek nogmaals ondeugdelijk optreden	Iedere keer nagaan wanneer kosten in rekening worden gebracht of dit billijk is	€ - ¼ uur

Inventariseren van huidige inrichting en desbetreffend corrigeren of aanvullen (E)	E1	Per administratie de status van de klantenkaart onderzoeken en de instellingen	Periodiek onderzoeken wat de status is van klantenkaarten en instellingen	€ - 5½ uur
	E2	Onvolledige of onjuiste klantenkaarten en instellingen invullen of aanpassen	Bij inrichting bepalen of dit van maximale kwaliteit is	€ - 1½ uur
De leverancier of klant der klant facturen linea recta laten versturen naar ROI financials en dus niet via de klant (F)	F1	Per klant onderzoeken op welke wijze de facturen worden verstuurd naar ROI financials	Periodiek wijze van factuurverzending onderzoeken	€ - 13 uur
	F2	Voor de desbetreffende klanten de aanbeveling doen om de facturen rechtstreeks te versturen naar ROI financials vanaf de leverancier	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - ½ uur
Implement (implementeren)				
Vaststellen wat is afgesproken met de klant en afspraken corrigeren (B)	B1	Per klant onderzoeken welke afspraken zijn gemaakt	Periodiek gemaakte afspraken onderzoeken	€ - 13 uur
	B2	Per klant bepalen of de afspraken billijk zijn en vaststellen of de klant zich er aan houdt	Periodiek de billijkheid en naleving van afspraken evident bepalen	€ - 2½ uur
	B3	Met klanten in gesprek gaan voor het aanpassen van afspraken die niet billijk zijn	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - 2½ uur
	B4	Met klanten in gesprek gaan wie zich niet houden aan de afspraken om ze hierop te attenderen of om de afspraak aan te passen	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - 2 uur
Bij frequent optreden medewerker hierop berispen (I)	I1	Per medewerker zijn of haar werk evalueren	Periodiek medewerkers evalueren voor het opdoen van inzicht	€ - 6 uur
	I2	Medewerkers specifiek berispen op basis van evaluatie	Iedere keer nagaan wanneer medewerkers worden berispt of dit billijk is	€ - ~ uur
Challenge (uitdaging)				
Realiseren van de ideale propositie (D)	D1	Alle administraties overzetten van Globe naar Online, zodat facturen uitsluitend worden geboekt in Online aan de hand van een universeel grootboekschema die opgesteld dient te worden	Periodiek het Facturen-proces evalueren	€ - ~ uur
	D2	Alle administraties overzetten van Globe naar Online, zodat bankboekingen uitsluitend worden verwerkt middels een koppeling, die opgezet dient te worden	Periodiek het Bank-proces evalueren	€ - ~ uur
	D3	Alle administraties in Online overzetten naar Visionplanner	Periodiek de overdracht van administraties onderhouden	€ - ~ uur
	D4	Inrichten van alle klantenkaarten en instellingen per administratie in Visionplanner	Periodiek de inrichting van klantenkaarten en instellingen onderhouden	€ ~762 80 uur
	D5	Inrichten van jaar overstijgende zaken per Cliëntdossier in Visionplanner	Periodiek de inrichting van het Cliëntdossier onderhouden	€ - 40 uur
	D6	Inrichten van jaar gebonden zaken per administratie en opstellen van checklists, inclusief voorwaarden en resultaten, in Visionplanner	Periodiek de inrichting van het Administratie-dossier onderhouden	€ - 31 uur
	D7	Inrichten van het Samensteldossier in het Visionplanner	Periodiek de inrichting van het Samenstel-dossier onderhouden	€ - 27 uur
	D8	Inrichten van "piepsysteem" aan de hand van bepaalde voorwaarden	Periodiek de inrichting van het "piepsysteem" onderhouden	€ - 27 uur
	D9	Inrichten eventuele consolidatie per administratie in Visionplanner	Periodiek de inrichting van de consolidatie onderhouden	€ - ~ uur
	D10	Het bepalen van begrotingen en inrichten per administratie in Visionplanner	Periodiek de bepaling en inrichting van de begroting onderhouden	€ - ~ uur
Vaststellen wat de kennis is van een medewerker en desgevallend nader informeren en onderrichten (H)	H1	Per medewerker door middel van sessies of voortgangsgesprekken onderzoeken wat zijn of haar kennis is	Periodiek met medewerkers in gesprek voor opdoen van inzicht	€ - 3 uur
	H2	Medewerkers specifiek onderrichten op basis van onvolledige of onvoldoende kennis naar voren gekomen vanuit het onderzoek	Periodiek de kwaliteit van de onderrichting onderzoeken	€ - 3 uur
	H3	Medewerkers algemeen onderrichten middels voorlichtingen, cursussen en dergelijk onderwijs	Periodiek de kwaliteit van de onderrichting onderzoeken	€ - 2 uur

N.B. Een verkleinde weergave van Tabel 11: Samenvatting. Van links naar rechts: de uitkomst, het onderdeel (#) bestaande uit de letter gekoppeld aan de uitkomst en een uniek cijfer, de actie welke vereist is voor implementatie, de actie welke vereist is voor beheersing, de kosten uitgedrukt in bedragen en uren welke altesamen een totaal vormen van € 762 p.m. en 250 uur.

Hoewel dit niet klaarblijkelijk uit de tabel (Tabel 1: Resumptie) naar voren komt, is de uitkomst met de meeste invloed: realiseren van de ideale propositie. Niet alleen mitigeert het 43 van de 50 knelpunten, het beschikt ook verreweg over de grootste (reële) impact: circa 39%. Echter, het vraagt een excessieve inspanning als gevolg van de zowel intensieve als extensieve hoedanigheid, waardoor hetgeen dientengevolge valt onder: uitdaging. De exuberantie heeft geleid tot het opstellen van de SOP, geheel in het teken van de uitkomst, om de omvangrijke constellatie te ontvouwen in gecategoriseerde eenvoud.

Naast het bereiken van het doel van dit onderzoek “een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek”, fungeert de SOP als routemap voor de implementatie van het realiseren van de ideale propositie. De uitkomst, welke de nodige elan vraagt en de majoriteit van de knelpunten beantwoord, zal met behulp van dit instrument er een zijn waar muziek in zit. De uitkomst van vandaag welke bijdraagt aan de ontwikkeling van ROI financials voor morgen, door lering te trekken uit de gebeurtenissen van gister. Immers, door het gebruik van onder meer checklists evalueert de organisatie zich, met het doel zich te verbeteren.

Het advies is om aanvankelijk de uitkomsten ten uitvoer te laten brengen welke vallen onder de classificatie: implementeren en mogelijk. Wat het zwaarst is moet het zwaarst wegen. Daaropvolgend het realiseren van de uitkomsten ingedeeld bij: uitdaging. Het venijn zit hem in de staart, welke stofjes aan een weegschaal zijn: doden. Om die reden wordt aanbevolen deze uitkomsten zowaar helemaal niet te verwezenlijken, vandaar het ook niet terug te vinden is in de bovenstaande tabel (Tabel 1: Resumptie).

Daarbij de belangrijke kanttekening dat het realiseren van de ideale propositie centraal moet staan. Het is primair voor de mitigatie van de knelpunten. Daarvoor het advies met vurige toewijding de uitkomst onder handen te nemen. Bovendien is het essentieel voor een effectieve werking: enkel bij een integrale adaptatie – met harmonieuze tendenties – wordt de ideale propositie waarlijk gerealiseerd. Zodra medewerkers zich niet altéégader conformeren, wordt er geleefd in twee dimensies van proposities, waardoor nimmer het ideaal wordt behaald.

Aan de hand van het implementatieplan kunnen de adviezen worden geïmplementeerd. Het controleplan geeft weer hoe deze worden geborgen. De SOP geeft een gedetailleerde werkbeschrijving, welke ook schikt voor het implementeren, voornamelijk voor Visionplanner waar het nauwgezet op ingaat. Tenslotte is het alomvattende advies om de drie opzetten, SOP, implementatie- en controleplan, te hanteren als leidraad voor het effectueren van de bovengenoemde adviezen (Tabel 1: Resumptie), om idealiter het gemeenschappelijke doel van dit onderzoek te realiseren: *Standaardiseren en Controleren*.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Figuren- en tabellenlijst	8
Begrippenlijst	9
Inleiding	10
1. Onderzoekscontext	12
1.1 Bedrijfsomschrijving	12
1.2 Omgevingsanalyse	13
1.3 Probleemanalyse	13
1.4 IT-infrastructuur	14
2. Onderzoeksmethodologie	15
2.1 Vooronderzoek	15
2.2 Onderzoeksmodel	15
2.3 Onderzoeksmethode	16
3. Theoretisch kader	17
3.1 Proces	17
3.2 Procesoptimalisatie	17
3.3 AO/IC	17
3.4 Kwaliteit	18
3.5 Kwaliteitsmodellen	19
3.5.1 INK-model	19
3.5.2 KAD-model	20
3.5.3 Six Sigma	20
3.6 Beoordeling	21
3.7 Toepassingen	22
3.8 Deelconclusie	23
4. Huidige situatie	24
4.1 Introductie	24
4.2 Lijsten	24
4.3 Rapportage	24
4.4 Specificatie	24
4.5 Deelconclusie	25
5. Onderzoeksresultaten	26
5.1 Define	26
5.1.1 Project Charter	26
5.1.2 SIPOC-diagram	26
5.1.3 VOB- en VOC-analyse inclusief CTQ	27

5.2	Measure	30
5.2.1	Fishbone Diagram	30
5.2.2	Proceskaart.....	30
5.3	Analyze.....	30
5.3.1	CTQ-boom	31
5.3.2	Correlatie-matrix	31
5.3.3	Five Times Why methode.....	32
5.3.4	FMEA.....	33
5.4	Improve	33
5.4.1	Stakeholderanalyse.....	33
5.4.2	Uitkomsten.....	34
5.4.3	PICK-schema.....	35
5.5	Control.....	36
5.5.1	SOP	36
5.5.2	Implementatieplan	37
5.5.3	Controleplan	39
5.6	Deelconclusie	42
6.	Conclusies en aanbevelingen.....	44
6.1	Conclusies.....	44
6.2	Aanbevelingen.....	49
	Nawoord	53
	Literatuurlijst	54

Figuren- en tabellenlijst

<i>Figuur 1: Onderzoeksmodel</i>	16
<i>Figuur 2: Het kwaliteitsspectrum van informatie</i>	18
<i>Figuur 3: Visuele weergave van het INK-model</i>	19
<i>Figuur 4: Visuele weergave van het KAD-model</i>	20
<i>Figuur 5: Visuele weergave van de DMAIC-cirkel</i>	21
<i>Figuur 6: Gehanteerde onderdelen DMAIC-methode</i>	22
<i>Figuur 7: Analyse verdeling knelpunten per proces en CTQ</i>	27
<i>Figuur 8: Proceskaart algehele financiële administratieve proces</i>	30
<i>Figuur 9: Analyse waardebeoordeling knelpunten</i>	31
<i>Figuur 10: Analyse reële impact uitkomsten: Impact, Reële Impact, Niveau en Cumulatief</i>	35
<i>Figuur 11: PICK-schema</i>	36
<i>Tabel 1: Resumptie</i>	3
<i>Tabel 2: Onderlinge beoordeling INK-model, KAD-model en Six Sigma</i>	21
<i>Tabel 3: Financiële administratieve proces</i>	25
<i>Tabel 4: Voice of the Business</i>	28
<i>Tabel 5: Voice of the Customer</i>	29
<i>Tabel 6: Werkelijke oorzaak per CTQ</i>	32
<i>Tabel 7: Uitkomsten</i>	34
<i>Tabel 8: Onderdelen in SOP</i>	37
<i>Tabel 9: Implementatieplan</i>	38
<i>Tabel 10: Controleplan</i>	40
<i>Tabel 11: Samenvatting</i>	46

Begrippenlijst

CTQ	Critical-to-quality, interne kritische kwaliteitsparameters welke betrekking hebben op de wensen en behoeften van de klant
Externe klanten	opdrachtgever buiten ROI financials
Financiële administratie	afdeling binnen ROI financials welke de administratie verwerkt van - en advies geeft aan – klanten
Financiële administratieve proces	werkzaamheden met betrekking, zowel direct als indirect, tot het opstellen van jaarverslagen
Fiscale afdeling	afdeling binnen ROI financials welke fiscale ondersteuning biedt aan – en advies geeft aan – klanten; alsmede verantwoordelijk voor het opstellen van jaarverslagen
Hospitality industrie	de totale bedrijfstak welke zich bezighoudt met de ontvangst van gasten, zoals hotels, restaurants, cafés, cateringbedrijven, congreswezen, enz.
Ideale propositie	gewenste propositie waarbij uitsluitend wordt gewerkt in Exact Online en de systemen daaromheen
Informatiesysteem	is een systeem waarmee informatie over objecten of personen beheerd - verzameld, bewerkt, geanalyseerd, geïntegreerd en gepresenteerd - kan worden
Interne klanten	opdrachtgever binnen ROI financials
KPI	Kritieke prestatie-indicator, variabelen om prestaties van ondernemingen te analyseren
KPIV	een procesinvoer welke een aanzienlijke impact heeft op de uitvoervariatie
KPOV	is de factor welke resulteert als output van een proces of sommige objecten
KSF	Kritieke succesfactor, een eigenschap van de in- of externe omgeving, welke een belangrijke invloed heeft op het behalen van doelstellingen en strategie van de organisatie
Kwalitatief onderzoek	een wetenschappelijke methode om niet-numerieke gegevens te verzamelen
Primaire data	onbewerkte brongegevens
P-dossier	Permanent-dossier: dossierdocumenten welke betrekking hebben op meerdere jaren, bijvoorbeeld oprichtingsakte.
Reële impact	werkelijke impact na correctie op basis van het gewogen gemiddelde
ROI	Rendement, Ondersteuning en Innovatie
Rudimentaire propositie	deficiënties in de huidige propositie voor de ontwikkeling tot ideale propositie
Secundaire data	data welke voortbouwt op reeds opgeslagen data
Waarde toevoegend	activiteiten welke rechtstreeks klantwaarde toevoegen

Inleiding

Aanleiding

Het advies- en administratiekantoor **ROI** financials te Berkel en Rodenrijs heeft het verzoek gedaan, aan een vierdejaars student Finance & Control van De Haagse Hogeschool, om een onderzoek te doen naar een procesoptimalisatie voor het huidige **financiële administratieve proces**. ROI financials is ontevreden over de continuïteit - omtrent kwaliteit - van het huidige financiële administratieve proces. Omreden een deficiëntie aan hetgeen resulteert in een reductie van de winstmarges.

Afbakening en relevantie

Er is een leemte aan continu - afdoende kwaliteit - binnen het proces. Kwaliteit binnen het proces omvat effectiviteit en efficiëntie, hetgeen daaropvolgend voortvloeit in de productiviteit. Derhalve het continue proces niet doorlopend het boekjaar van afdoende kwaliteit is, heeft het probleem betrekking op de continuïteit - omtrent de kwaliteit.

Het financiële administratieve proces bevat alle werkzaamheden welke, direct alsmede indirect, betrekking hebben op het construeren van het jaarverslag voor de klant. Het proces wordt ten uitvoer gebracht door twee afdelingen: de Financiële administratie, verantwoordelijk voor het opstellen en presenteren van de lopende jaarrekening staande het boekjaar; en de Fiscale afdeling, construeert einde boekjaar, mede steunend op de lopende jaarrekening, het jaarverslag.

Gedurende het boekjaar, ingeval de Financiële administratie de boekhouding voert, volgen dikwijls de knelpunten. Doordat knelpunten niet terstond adequaat onder handen worden genomen, resulteert dit, aan het einde van het boekjaar tijdens het construeren van het jaarverslag door de Fiscale afdeling, in een accumulatie van knelpunten. De onderliggende oorzaak is een leemte aan preventieve-, repressieve- en correctieve maatregelen, middels duidelijke standaarden en controle mechanismen inzake het financiële administratieve proces.

Vanwege een leemte aan *standaarden* zijn er geen aperte richtlijnen, aangaande knelpunten welke oprijzen hangende het boekjaar. Derhalve worden knelpunten niet terstond adequaat onder handen genomen. Eveneens zijn werkzaamheden van medewerkers niet onderling eensluidend, waardoor handelingen persoonsafhankelijk raken. Daarbij kunnen werkzaamheden niet adequaat worden beoordeeld, wegens een deficiëntie aan normen. Het bovengenoemde resulteert einde boekjaar in een opeenhoping van knelpunten. Dientengevolge ontstaan supplementaire werkzaamheden, de knelpunten dienen immers onder handen te worden genomen.

Daarnaast, omwille van een leemte aan *controle* mechanismen, worden knelpunten niet immer gewaargeworden. Knelpunten welke gaande het boekjaar onopgemerkt blijven, worden uiteindelijk einde boekjaar tijdens het construeren van het jaarverslag waargenomen, ofwel in een uiterste omstandigheid geheel en al misgelopen. Andermaal resulteert dit in een opeenhoping van knelpunten. Daarop worden desgelijks supplementaire werkzaamheden verricht.

De opeenstapeling van knelpunten maakt de lopende jaarrekening onbetrouwbaar en irrelevant. Bijgevolg is het proces ineffectief. Aangezien einde boekjaar supplementaire werkzaamheden worden uitgevoerd, is het proces inefficiënt. Het complementaire resultaat van ineffectiviteit en inefficiëntie is een afname van de productiviteit. De winstmarges voor ROI financials dalen dan dienovereenkomstig.

Doelstelling

De crux van dit onderzoek betreft de consequentie waarbij de Fiscale afdeling supplementaire werkzaamheden uitvoert, derhalve het ontstaan van een sedimentatie van knelpunten. De Fiscale afdeling voert in feite bijkomende werkzaamheden uit: bezigheden welke aanvankelijk adequaat diende uitgevoerd te worden door de Financiële administratie gedurende het boekjaar.

Hetgeen preciseert zich in een improductieve besteding van arbeidsuren. De winstmarges dalen vervolgens dienovereenkomstig, omdat er een excessief aan arbeidsuren wordt besteed per opgaaf: de (arbeids)kosten stijgen in vergelijking met de opbrengsten per afgewikkeld jaarverslag.

Het doel van het onderzoek is processen omtrent het jaarwerk productiever te laten verlopen gedurende het boekjaar, zodat het zich resulteert in een daling van het excessief aan arbeidsuren, en daarmee de arbeidskosten. Het trachten hiernaar voorvalt middels het opstellen van standaarden en controle mechanismen. Deze nu nog abstract klinkende begrippen concretiseren zich in het verloop van het verslag tot interne beheersingsmaatregelen; hetwelk wordt ontplooit in een handboek.

De doelstelling luidt: *het leveren van een bijdrage aan het optimaliseren van het financiële administratieve proces van ROI financials, resulterend in een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek.*

Vraagstelling

Gestelde aanleiding en doelstelling leiden tot de volgende centrale vraag: *op welke wijze kan het financiële administratieve proces bij ROI financials worden gestandaardiseerd en controleerbaar worden gemaakt?*

Voor het beantwoorden van de centrale vraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe kunnen processen worden geoptimaliseerd?*
2. *Aan de hand van welke methode kunnen processen worden getoetst?*
3. *Wat is het huidige financiële administratieve proces bij ROI financials?*
4. *Wat zijn de knelpunten binnen het huidige financiële administratieve proces?*
5. *Welke beheersingsmaatregelen zijn van toepassing voor de knelpunten?*
6. *Hoe worden de beheersingsmaatregelen geïmplementeerd in de operatie?*

Werkwijze

Omwillen van het beantwoorden van de centrale vraag wordt **kwalitatief onderzoek** verricht. Het kwalitatieve onderzoek is gecategoriseerd in twee soorten: bureau- en veldonderzoek. Bureauonderzoek omvat het verzamelen en analyseren van **secundaire data**. Hiervoor wordt relevante literatuur geraadpleegd met betrekking tot processen en procesverbeteringstechnieken. Daarnaast informatie welke reeds beschikbaar is binnen ROI financials, zoals de interne documentatie en de website.

Veldonderzoek omvat het verzamelen, analyseren en interpreteren van **primaire data**, door middel van het doen van interviews en observaties. Interviews worden gehouden met verschillende medewerkers om een beeld te scheppen van de organisatie en de betreffende processen. Met gebruikmaking van observaties worden werkzaamheden geanalyseerd en metingen verricht.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk, *Onderzoekscontext*, wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en haar activiteiten. In het daaropvolgende hoofdstuk, *Onderzoeksmethodologie*, wordt de gehanteerde onderzoeksmethodologie beschreven. Vervolgens wordt in het derde hoofdstuk, *Theoretisch kader*, de relevante theorie beschreven aangaande procesverbetering met daarbij een uitwerking over kwaliteitsmodellen. Aansluitend wordt in het vierde hoofdstuk, *Huidige situatie*, het actuele financiële administratieve proces beschreven. Daarna worden in het vijfde hoofdstuk, *Onderzoeksresultaten*, de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Tenslotte wordt in het zesde, eveneens het laatste hoofdstuk, *Conclusies en Aanbevelingen*, een eindoordeel en advies gegeven.

1. Onderzoeksccontext

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en haar activiteiten. Het hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen: *Bedrijfsomschrijving, Omgevingsanalyse, Probleemanalyse en IT-infrastructuur.*

1.1 Bedrijfsomschrijving

ROI financials is een midden- en kleinbedrijf, opgericht in 1992. Een advies- en administratiekantoor dat zich richt op de **hospitality industrie**. Desgelijks is de oprichter van ROI financials afkomstig uit de horecabranche. Aansluitend op zijn komaf wordt personeel aangetrokken welke affiniteit hebben met, of ervaring in, de horeca- en caterings branche.

ROI financials staat voor Rendement, Ondersteuning en Innovatie. Aviditeit en fascinatie, het sentiment dat heerst bij ROI financials over het laatst geheten, daarom heeft ROI financials sterke banden met innoverende softwareontwikkelaars. ROI financials is ontstaan uit onvrede over de deprivatie aan financieel dienstverleners welke ondernemers, in het bijzonder in de horeca- en caterings branche, bijstaan.

ROI financials heeft associaties met Staff Support BV en Pay-Check, derhalve vormt de trits een zogeheten drie-eenheid. Staff Support BV en Pay-Check zijn respectievelijk verantwoordelijk voor het beheer van platforms waar ROI financials gebruik van maakt en het verwerken van de salarisadministratie.

Het voeren van de administratie is een middel tot het komen van informatie, daarmee geen doel op zich. Het doel van ROI financials is om klanten toekomstgerichte beslissingen te laten nemen op basis van betrouwbare financiële uitgangspunten (ROI financials, 2020).

Een organigram van ROI financials welke de structuur van de organisatie visualiseert, is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage A, Figuur 1: Organogram ROI financials).

ROI financials biedt de volgende dienstverlenende werkzaamheden:

- *Verwerken van de financiële administratie:*
Klanten bepalen in welke mate de financiële administratie uit handen wordt gegeven. ROI financials kan de volledig administratie in handen nemen, maar ook partieel. ROI financials beschikt over het platform ROI Online, in samenwerking met Staff Support BV. Gebruikmakend van dit platform ontvangen klanten periodiek sturingsinformatie alsmede feedback zodat een duidelijk inzicht wordt gegeven aangaande de gebeurtenissen binnen het bedrijf. In samenwerking met Pay-Check wordt tevens verwerking van de salarisadministratie aangeboden, dit is formeel een dienstverlening apart.
- *Fiscale ondersteuning:*
ROI financials biedt fiscale ondersteuning op het vlak van loonbelasting, omzetbelasting, inkomstenbelasting en vennootschapsbelasting. De mogelijkheid wordt geboden aan klanten om in het bovengenoemde geadviseerd te worden, alsmede de zekerheid dat betreffende aangiftes verwerkt worden conform relevante wet- en regelgeving. Daarnaast kan het jaarverslag worden opgesteld voor de klant.
- *Business consultancy:*
ROI financials adviseert haar klanten op basis van informatie welke voortkomt uit de administratieverwerking. Dit kan zowel betrekking hebben op administratieve- en fiscale werkzaamheden. Daarnaast biedt ROI financials IT projecten en procesoptimalisaties aan voor haar klanten.

(Bijlage B, Interview vooronderzoek).

1.2 Omgevingsanalyse

Middels een omgevingsanalyse wordt een beschouwing gevormd over ROI financials. Hierbij is de omgeving opgesplitst in drie onderdelen: micro, meso en macro. Voor de drie onderdelen is respectievelijk gebruik gemaakt van de volgende modellen: 7S-model, Krachtenveldanalyse en DESTEP-model. De uitwerking hiervan is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage C, Omgevingsanalyse).

1.3 Probleemanalyse

Aanleiding en context

ROI financials te Berkel en Rodenrijs heeft het verzoek gedaan, aan een vierdejaars student Finance & Control van De Haagse Hogeschool, om een onderzoek te doen naar een procesoptimalisatie voor het huidige financiële administratieve proces. ROI financials is ontevreden over de continuïteit - omtrent kwaliteit - van het huidige financiële administratieve proces. Omreden een deficiëntie aan hetgeen resulteert in een reductie van de winstmarges.

Achtergrond

ROI financials zet zich in om processen te optimaliseren. In 2018 is er een onderzoek gedaan, door een studente van Hogeschool Rotterdam, naar het optimaliseren van het administratieve proces. Lean Six Sigma was de gehanteerde methode tijdens haar onderzoek. De conclusie: er bevinden zich meerdere knelpunten in het huidige administratieve proces, wat ertoe leidt dat tijd binnen het proces niet-waarde toevoegend wordt besteed. Voor deze knelpunten zijn oplossingen bedacht, waardoor de niet-waarde toevoegende tijd daalt. Hierdoor verloopt het administratieve proces tegenwoordig dikwijls efficiënter.

Daarnaast zet ROI financials zich in op innovatie. Processen en werkzaamheden worden steeds verder gedigitaliseerd en geautomatiseerd, wat ten behoeve is van de efficiëntie.

Tenslotte is ROI financials ervan overtuigd dat ook het financiële administratieve proces kan worden geoptimaliseerd. Het financiële administratieve proces kent een overmatige foutmarge, zodoende bevat het proces ineffectiviteit. Fouten achteraf oplossen kost additionele tijd, dientengevolge bevat het proces inefficiëntie.

Deze opdracht sluit grofweg aan op het eerder uitgevoerde onderzoek, enfin, een aanhangsel. Waarbij de studente gebruik maakte van Lean Six Sigma om inzonderheid de efficiëntie te verbeteren, door het elimineren van niet-waarde toevoegende tijd; zal dit onderzoek, welke een vervolgstap is in het algehele streven naar het optimaliseren van processen, zich bijzonderlijk richten op het verbeteren van de effectiviteit.

Daarnaast vormt zich een ander contrast tussen het reeds verrichte onderzoek en het aanhangsel hierop: de draagwijdte. De scope aangaande het oorspronkelijke onderzoek had uitsluitend betrekking op de voorafgaande processen ten aanzien van het construeren van het jaarverslag; waarbij het huidig onderzoek zich voornamelijk demarqueert tot het daadwerkelijke proces nopens het samenstellen van het jaarverslag.

Afbakening en relevantie

Er is een leemte aan continu - afdoende kwaliteit - binnen het proces. Kwaliteit binnen het proces omvat effectiviteit en efficiëntie, hetgeen daaropvolgend voortvloeit in de productiviteit. Derhalve het continue proces niet doorlopend het boekjaar van afdoende kwaliteit is, heeft het probleem betrekking op de continuïteit - omtrent de kwaliteit.

Het financiële administratieve proces bevat alle werkzaamheden welke, direct alsmede indirect, betrekking hebben op het construeren van het jaarverslag voor de klant. Het proces wordt ten uitvoer gebracht door twee afdelingen: de Financiële administratie, verantwoordelijk voor het

opstellen en presenteren van de lopende jaarrekening staande het boekjaar; en de Fiscale afdeling, construeert einde boekjaar, mede steunend op de lopende jaarrekening, het jaarverslag.

Gedurende het boekjaar, ingeval de Financiële administratie de boekhouding voert, volgen dikwijls de knelpunten. Doordat knelpunten niet terstond adequaat onder handen worden genomen, resulteert dit, aan het einde van het boekjaar tijdens het construeren van het jaarverslag door de Fiscale afdeling, in een accumulatie van knelpunten. De onderliggende oorzaak is een leemte aan preventieve-, repressieve- en correctieve maatregelen, middels duidelijke standaarden en controle mechanismen inzake het financiële administratieve proces.

Vanwege een leemte aan standaarden zijn er geen aperte richtlijnen, aangaande knelpunten welke oprijzen hangende het boekjaar. Derhalve worden knelpunten niet terstond adequaat onder handen genomen. Eveneens zijn werkzaamheden van medewerkers niet onderling eensluidend, waardoor handelingen persoonsafhankelijk raken. Daarbij kunnen werkzaamheden niet adequaat worden beoordeeld, wegens een deficiëntie aan normen. Het bovengenoemde resulteert einde boekjaar in een opeenhoping van knelpunten. Dientengevolge ontstaan supplementaire werkzaamheden, de knelpunten dienen immers onder handen te worden genomen.

Daarnaast, omwille van een leemte aan controle mechanismen, worden knelpunten niet immer gewaargeworden. Knelpunten welke gaande het boekjaar onopgemerkt blijven, worden uiteindelijk einde boekjaar tijdens het construeren van het jaarverslag waargenomen, ofwel in een uiterste omstandigheid geheel en al misgelopen. Andermaal resulteert dit in een opeenhoping van knelpunten. Daarop worden desgelijks supplementaire werkzaamheden verricht.

De opeenstapeling van knelpunten maakt de lopende jaarrekening onbetrouwbaar en irrelevant. Bijgevolg is het proces ineffectief. Aangezien einde boekjaar supplementaire werkzaamheden worden uitgevoerd, is het proces inefficiënt. Het complementaire resultaat van ineffectiviteit en inefficiëntie is een afname van de productiviteit. De winstmarges voor ROI financials dalen dan dienovereenkomstig.

Probleemstelling

Er is een leemte aan continu – afdoende kwaliteit – binnen het financiële administratieve proces. Het proces is van onvoldoende kwaliteit omdat het ineffectiviteit en inefficiëntie bevat. Hetgeen resulteert in een afname van de productiviteit, daarmee dalen de winstmarges voor ROI financials dienovereenkomstig.

Doelstelling

De doelstelling luidt: *het leveren van een bijdrage aan het optimaliseren van het financiële administratieve proces van ROI financials, resulterend in een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek.*

1.4 IT-infrastructuur

Digitalisering en automatisering, toenemende tendenties in de essentialia van ROI financials. Een ontwikkeling waarin wordt samengewerkt met de drie-eenheid. Indien een klant een pakket afsluit bij ROI financials, wordt aangeraden dit in combinatie te doen met de pakketten van Staff Support BV en Pay-Check. Staff Support BV beheert ROI Online, een platform waar klanten hun administratie kunnen inzien. Pay-Check verricht de salarisadministratie van klanten (ROI financials, 2020).

Voor het verder digitaliseren en automatiseren maakt ROI financials de overstap van het oorspronkelijke boekhoudpakket, Exact Globe, naar een boekhoudpakket dat meer functies biedt: Exact Online. De boekhoudpakketten dienen als middel voor het voeren van het financiële administratieve proces, derhalve zullen de systemen een rode draad vormen in het verslag. Een verdere uitwerking van de systemen, alsmede overige IT-systemen binnen ROI financials, is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage D, IT-infrastructuur).

2. Onderzoeksmethodologie

In dit hoofdstuk wordt de gehanteerde onderzoeksmethodologie beschreven. Het hoofdstuk bestaat uit de volgende hoofdstukken: *Vooronderzoek*, *Onderzoeksmodel* en *Onderzoeksmethode*.

2.1 Vooronderzoek

Voor het opstellen van de onderzoeksmethodologie is een vooronderzoek verricht. Diverse bronnen zijn gehanteerd tijdens het vooronderzoek. De ROI financials website is gebruikt om een goede eerste indruk te krijgen. Daarnaast is een interview gehouden met Simon Voorbergen, de Business Development Manager. Tevens zijn kennisgesprekken gevoerd met verschillende medewerkers binnen ROI financials. Tenslotte is het eerder gehouden onderzoek geraadpleegd, opgesteld door de studente van Hogeschool Rotterdam.

Het doel van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan het optimaliseren van het financiële administratieve proces van ROI financials, resulterend in een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek.

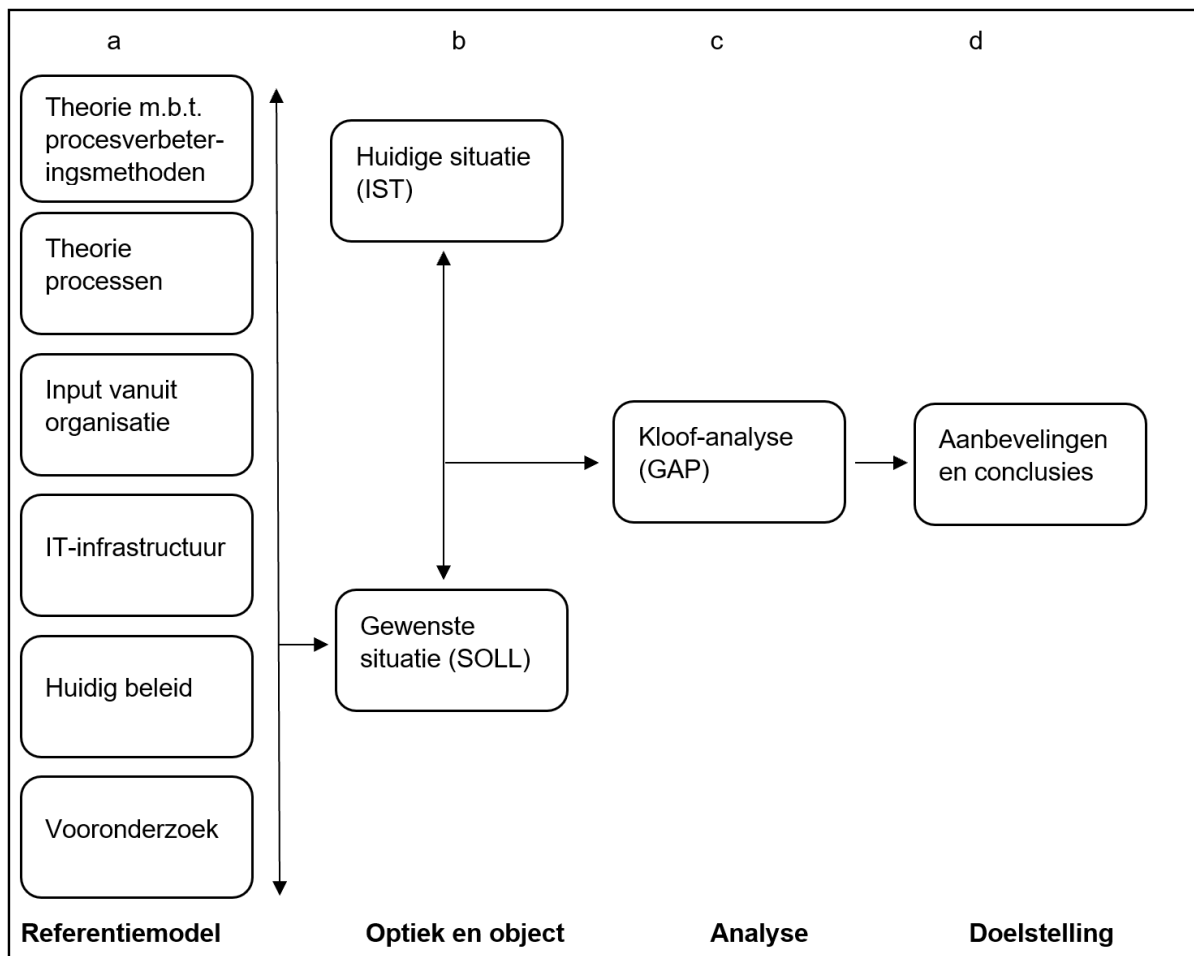
De onderzoeksvraag welke hierop aansluit luidt: *op welke wijze kan het financiële administratieve proces bij ROI financials worden gestandaardiseerd en controleerbaar worden gemaakt?*

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe kunnen processen worden geoptimaliseerd?*
2. *Aan de hand van welke methode kunnen processen worden getoetst?*
3. *Wat is het huidige financiële administratieve proces bij ROI financials?*
4. *Wat zijn de knelpunten binnen het huidige financiële administratieve proces?*
5. *Welke beheersingsmaatregelen zijn van toepassing voor de knelpunten?*
6. *Hoe worden de beheersingsmaatregelen geïmplementeerd in de operatie?*

2.2 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel behelst een visuele weergave van de verwachte oorzaak-gevolgrelatie tijdens het onderzoek. Het model (Figuur 1: Onderzoeksmodel) weergegeven op de volgende pagina, laat de verwachte verbanden zien tussen variabelen en hoe deze tot elkaar in relatie staan. In kolom a staat het referentiemodel. Dit zijn de variabelen en criteria waartegen de onderscheiden objecten van het onderzoek worden beoordeeld. In kolom b wordt de IST- en SOLL-situatie bepaald. Kolom c duidt de kloof-analyse aan welke moet leiden tot kolom d: conclusies en aanbevelingen in de vorm van standaarden en controle mechanismen (Doorewaard en Verschuren, 2015).



Figuur 1: Onderzoeksmodel (Doorewaard en Verschuren, 2015)

Een onderbouwing van het onderzoeksmodel is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage E, Aanvulling onderzoeksmethodologie).

2.3 Onderzoeksmethode

Voor het beantwoorden van de centrale vraag wordt kwalitatief onderzoek verricht. Het kwalitatieve onderzoek is gecategoriseerd in twee soorten: bureau- en veldonderzoek.

Bureauonderzoek omvat het verzamelen en analyseren van secundaire data. Hiervoor wordt relevante literatuur geraadpleegd met betrekking tot processen en procesverbeteringstechnieken. Daarnaast informatie welke reeds beschikbaar is binnen ROI financials, zoals de interne documentaties en de website.

Veldonderzoek omvat het verzamelen, analyseren en interpreteren van primaire data, door middel van het doen van interviews en observaties. Interviews worden gehouden met verschillende medewerkers om een beeld te scheppen van de organisatie en de betreffende processen. Aan de hand van observaties worden werkzaamheden geanalyseerd en metingen verricht.

De onderzoeksmethode is uitgewerkt per deelvraag in de bijlagen (Bijlage E, Aanvulling onderzoeksmethode).

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de relevante theorie beschreven aangaande procesverbetering. Definities komen tot stand welke als uitgangspunt dienen voor de voortzetting van het onderzoek. Daarnaast worden drie kwaliteitsmodellen beschreven, onderling beoordeeld en een van de drie geselecteerd. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen: *Hoe kunnen processen worden geoptimaliseerd?* en *Aan de hand van welke methode kunnen processen worden getoetst?* Het hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen: *Proces, Procesoptimalisatie, AO/IC, Kwaliteit, Kwaliteitsmodellen, Beoordeling, Toepassingen en Deelconclusie.*

3.1 Proces

Het onderzoek richt zich expliciet op bedrijfsprocessen, hetwelk een ordening zijn van het werk dat uitgevoerd dient te worden binnen een organisatie. De volgende definitie wordt voor dit onderzoek gehanteerd:

“Een ordening van activiteiten om een product of dienst te leveren die toegevoegde waarde biedt aan de klant.” (Hardjono en Bakker, 2006, p. 148).

Er zijn materiële dan wel immateriële bedrijfsactiviteiten nodig. Samenwerking vereist coördinatie door middel van onderlinge communicatie. Informatie kan vereist zijn aangaande andere activiteiten binnen het eendere ofwel een verschillend proces. Informatie omtrent bedrijfsactiviteiten en de coördinatie kan worden vastgelegd binnen een **informatiesysteem**. Processen worden gecategoriseerd in drie soorten:

- Primaire processen: alle activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant, hetwelk het bestaansrecht vormen van een organisatie.
- Sturende processen: alle activiteiten welke benodigd zijn om de organisatie en de processen te kunnen besturen.
- Ondersteunende processen: alle activiteiten welke benodigd zijn om het primaire proces te faciliteren.

(Hardjono en Bakker, 2006).

3.2 Procesoptimalisatie

Procesoptimalisatie is het zodanig inrichten van het proces dat met de inzet van zo weinig mogelijk middelen, zo goed mogelijk het gewenste resultaat wordt gerealiseerd (ConQuaestor, 2011). Dit is het zo effectief en efficiënt mogelijk inrichten van de organisatie (Managementsite, 2014). Effectiviteit en efficiëntie vormen tezamen kwaliteit van informatie. Hetgeen wordt verder uitgewerkt in de vierde paragraaf van dit hoofdstuk: Kwaliteit.

Dikwijls wordt het meeste rendement behaald bij optimaliseren van primaire processen, welke de basis vormen van activiteiten binnen het bedrijf. Primaire processen nemen vaak meer tijd in beslag dan sturende- en ondersteunende processen. Hierdoor vormt zich de potentie om betrekkelijk meer rendement te behalen.

3.3 AO/IC

Administratieve organisatie (AO) en interne controle (IC) gaan hand in hand. Immers, AO betreft de inrichting van bestuurlijke processen met behulp waarvan wordt geprobeerd de organisatiedoelstellingen te realiseren en IC betreft de bewaking van de voortgang in de richting van de realisatie van die organisatiedoelstellingen en dus de uitvoering binnen de randvoorwaarden van de ingerichte organisatie. Beide begrippen hebben betrekking op de procesoptimalisatie.

De volgende definitie wordt gehanteerd voor de administratieve organisatie:

Administratieve organisatie omvat het gehele complex van organisatorische maatregelen dat direct of indirect betrekking heeft op de goede werking van de bestuurlijke informatieverzorging (Vaassen, 2011).

De definitie voor interne controle is als volgt:

Alle controle op de oordeelsvorming en activiteiten van anderen, door of namens de leiding van een organisatie (Vaassen, 2011).

IC heeft vier uitgangspunten:

1. Het doel is het risico dat onjuiste beslissingen worden genomen tot een minimum te beperken. Mogelijk is de bedrijfsvoering daardoor niet efficiënt en effectief;
2. Het doel is betrouwbare informatieverzorging. Informatie is mogelijk niet in overeenstemming met de achterliggende werkelijkheid;
3. Het doel is volledigheid van de ingaande kasstromen en juistheid van de uitgaande kasstromen. Mogelijk verlaten waarden ten onrechte de organisatie door bewuste handelingen of ontbreekt een tegenprestatie doordat abusievelijk geen factuur is gestuurd of debiteuren niet betalen en er onvoldoende bewaking daarop is;
4. Het doel is juridische conflicten te vermijden. Mogelijk wordt wet- en regelgeving niet nageleefd.

IC omvat beheersingsmaatregelen welke langs drie dimensies worden ingedeeld:

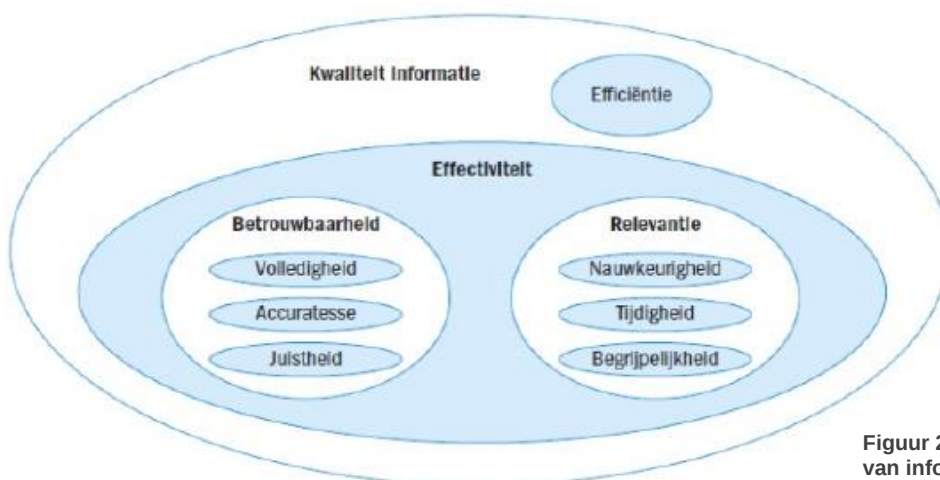
1. Preventieve maatregelen: gericht op voorkomen van afwijkingen van vastgestelde criteria.
2. Repressieve maatregelen: gericht op het achteraf detecteren van afwijkingen van vastgestelde criteria.
3. Correctieve maatregelen: gericht op het oplossen van beheersingsproblemen welke zijn gedetecteerd door middel van repressieve beheersingsmaatregelen.

(Vaassen, 2011).

De drie soorten beheersingsmaatregelen zijn verder uitgewerkt in de bijlagen (Bijlage F.A, Interne beheersing).

3.4 Kwaliteit

Kwaliteit doet zich voor indien hetgeen voldoet aan de daaraan gestelde norm. Normen worden gesteld door middel van kwaliteitsmodellen, welke verder staan beschreven in het vijfde onderdeel van dit hoofdstuk: Kwaliteitsmodellen. Kwaliteit heeft betrekking op informatie, welke wordt uitgedrukt in een kwaliteitsspectrum (Figuur 2: Het kwaliteitsspectrum van informatie):



Figuur 2: Het kwaliteitsspectrum van informatie (Vaassen, 2011)

De kwaliteit van informatie omvat twee hoofdcategorieën: efficiëntie en effectiviteit, waarbij efficiëntie betrekking heeft op de mate waarin de doelen worden gerealiseerd tegen de laagst

mogelijke kosten en effectiviteit op de mate van doelrealisatie. Binnen de hoofcategorie effectiviteit is een nadere onderverdeling in betrouwbaarheid en relevantie.

Informatie is betrouwbaar indien deze in overeenstemming is met de daartoe gestelde norm. Betrouwbaarheid wordt nader onderverdeeld in volledigheid, accuratesse en juistheid.

Informatie is relevant indien het besluitproces, het proces van delegatie en het afleggen van verantwoording ofwel het functioneren van de organisatie beïnvloed. Relevantie wordt nader onderverdeeld in nauwkeurigheid, tijdigheid en begrijpelijkheid (Vaassen, 2011).

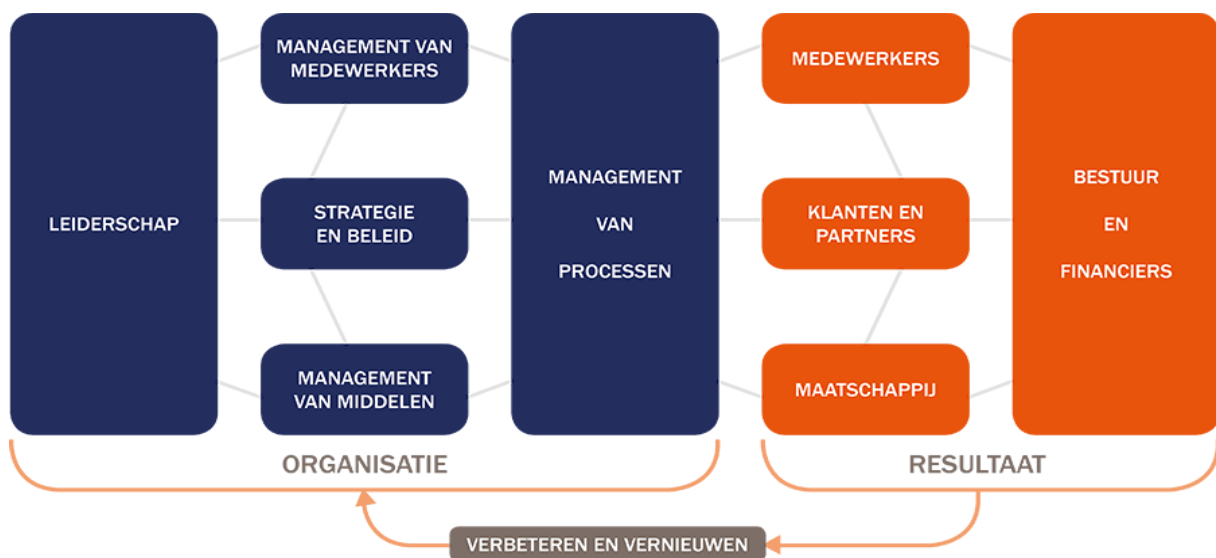
Het kwaliteitsspectrum is verder uitgewerkt in de bijlagen (Bijlage F.B, Kwaliteitsspectrum van informatie).

3.5 Kwaliteitsmodellen

Kwaliteitscriteria met de daartoe gestelde norm verschillen vaak per gebruiker. Derhalve kunnen ze slechts in algemene termen worden beschreven. De beschrijving gaat aan de hand van kwaliteitsmodellen. Een kwaliteitsmodel zorgt voor de beheersing van de kwaliteit en bijgevolg het voldoen aan de normen. In dit onderzoek worden drie kwaliteitsmodellen nader behandeld: INK-model, KAD-model en Six Sigma. De modellen worden allereerst beschreven, vervolgens onderling beoordeeld en tenslotte wordt een van de drie geselecteerd en vervolgens gehanteerd voor het verdere verloop van dit onderzoek.

3.5.1 INK-model

Ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), een organisatie met als ambitie bedrijven en organisaties te ondersteunen bij het amplificeren van hun kwaliteit, is het INK-model een afgeleide van de Europese versie: EFQM Excellence Model. Het INK-model is een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Hetgeen omvat tien aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'Verbeteren en vernieuwen' (INK, 2020). De tien aandachtsgebieden staan visueel weergegeven in het onderstaande figuur (Figuur 3: Visuele weergave van het INK-model):



Figuur 3: Visuele weergave van het INK-model (INK, 2020)

De resultaatgebieden hebben betrekking op de toegevoegde waarde welke de organisatie wilt bieden. De organisatiegebieden hebben betrekking op de inzet, bestaande uit ambities en activiteiten, om de toegevoegde waarde te bereiken. Middels het model komen de verbanden tussen inspanningen en resultaten, alsmede organisatie en belanghebbenden, tot uitdrukking. Naast de aandachtsgebieden beslaat het INK-managementmodel de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) en de IMWR-cirkel (Inspireren-Mobiliseren-Waarderen-Reflecteren). Het INK-

managementmodel is een praktijkmodel geënt op de structuur en cultuur van succesvolle Europese en, in het bijzonder, Nederlandse organisaties. Profit en non-profit. Het succes van deze organisaties is samen te vatten in de volgende vijf fundamentele kenmerken. Om een goed oordeel over de kwaliteit van de organisatie te kunnen vormen, bevat het INK-managementmodel een vierdimensionale bril (INK, 2020).

Een verdieping van het model is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage G, Verdieping INK-model).

3.5.2 KAD-model

Het KAD-model, acroniem voor Kwaliteit van de Administratieve Dienstverlening, richt zich op organisaties of onderdelen welke zich volledig bezighouden met het verwerken van gegevens (Hartog, 1998).

Het model Kwaliteit van de Administratieve Dienstverlening (KAD) maakt onderscheidt in vier manieren van besturing, namelijk:

1. Regeling invoer;
2. Regeling uitvoer;
3. Doorvoerregeling vooruit;
4. Doorvoerregeling terug;

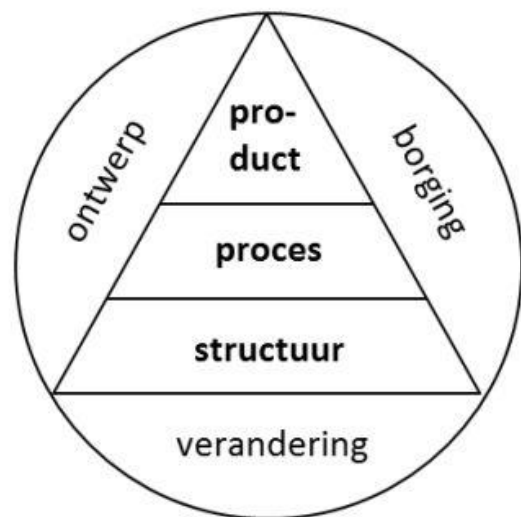
(Vaassen, 2011).

Het KAD-model wendt zich op de inrichting en beheersing van de processen en de bijbehorende afstemming van de eisen en wensen van klanten. Hetgeen kan ingedeeld worden in de volgende onderdelen:

- Productmodule: afstemming van de organisatie op de omgeving;
- Procesmodule: sturing en beheersing van de processen;
- Structuurmodule: structurering en inrichting van de organisatie;

(Hartog, 1998).

Het KAD-model wordt rechts visueel weergegeven (Figuur 4: Visuele weergave van het KAD-model):



Figuur 4: Visuele weergave van het KAD-model (Hartog, 1998)

Een verdieping van het model is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage H, Verdieping KAD-model).

3.5.3 Six Sigma

Six Sigma (6σ) is een verzameling van kwaliteitsmodellen, hoofdzakelijk met een statistisch karakter waarmee de kwaliteit van productie- en administratieve processen stapsgewijs worden verbeterd. De methode is ontwikkeld door Motorola in 1986. De essentie van Six Sigma is het leveren van een goed eindproduct, derhalve dienen ook de deelp producten van afdoende kwaliteit te zijn.

Six Sigma heeft de volgende uitgangspunten:

- Aanhoudende inspanning om de betreffende processen zo bestendig en doorzichtig mogelijk te bewerkstelligen en consolideren.
- Eenieder proces heeft kenschetsen welke successievelijk gedefinieerd, gemeten, geanalyseerd, verbeterd en immers onder controle wordt gebracht.
- Algehele toewijding, van hoog tot laag, binnen de organisatie, is vereist voor het slagen.

(Tennant, 2001).

Six Sigma hanteert, onder andere, de DMAIC-methode, gegrondvest op de kwaliteitscirkel van Deming. DMAIC is een acroniem en staat voor het volgende:

- Define (Defineer);
- Measure (Meet);
- Analyse (Analyseer);
- Improve (Verbeter);
- Control (Beheers);

(Six Sigma, 2020).

Rechts is het DMAIC-model visueel weergegeven (Figuur 5: Visuele weergave van de DMAIC-cirkel):



Figuur 5: Visuele weergave van de DMAIC-cirkel (6Sigma, 2020)

Een verdieping van het model is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage I, Verdieping Six Sigma).

3.6 Beoordeling

De drie modellen zijn beoordeeld aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming. Per onderdeel omtrent de cirkel is een beschouwing gegeven voor de kwaliteitsmodellen. De uitkomst is als volgt (Tabel 2: Onderlinge beoordeling INK-model, KAD-model en Six Sigma):

Tabel 2: Onderlinge beoordeling INK-model, KAD-model en Six Sigma (Beoordeling, 2020)

PDCA	INK-model	KAD-model	Six Sigma
Plan	- o Bedrijfsbrede positiebepaling - o Strategische planning - o Normatief - o Geen sturing	- o Strategische sturing a.d.h.v. KSF-en normen bepalen - o Structuur wordt in kaart gebracht - o Beperkte sturing	- o Knelpunten a.d.h.v. CTQ's - o Top-down en Bottom-up - o Operationele planning - o Beperkte strategie hantering
Do	- o Alleenlijk constatering - o Input verbeterplannen - o Geen concrete aanknopingspunten	- o Alleenlijk constatering - o Input verbeterplannen - o Beperkte concrete aanknopingspunten	- o d.m.v. DMAIC concrete sturing en a.d.h.v. CTQ's - o Vereist aanzienlijke investering van mensen en middelen
Check	- o Periodieke kwalitatieve evaluatie op strategisch niveau - o Gevaar voor bevooroordeeldheid door kwalitatieve karakter	- o d.m.v. veelzijdige benadering op diverse niveaus toepasbaar - o Door gebruik van KPI-en en normen worden prestaties vergeleken	- o Processen zijn voorstelbaar door inzicht in variatie - o Eenduidige definitie door DPMO - o Onderlinge vergelijking mogelijk
Act	o Bedrijfsplannen worden herzien op strategisch niveau	o Bedrijfsplannen worden herzien op strategisch-, tactisch- en operationeel niveau	o Bedrijfsplannen worden herzien op tactisch- en operationeel niveau

Een verdere uitwerking van de beoordeling is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage J, Beoordeling).

Op basis van de bovenstaande onderlinge beoordeling kan het volgende worden geconcludeerd:

- Het INK-model richt zich expliciet op strategisch niveau. Six Sigma daarentegen op operationeel niveau. Het KAD-model wendt zich op alle niveaus: strategisch, tactisch en operationeel.
- Six Sigma is in tegenstelling tot de andere twee modellen sterk gericht op sturing, waarbij het INK- en KAD-model zich voornamelijk richten op het bieden van inzicht.
- Het KAD-model vereist expertise vanwege de complexiteit welke het heeft. In tegenstelling tot het INK-model en Six Sigma, hetgeen eenvoudiger is te hanteren. Echter, Six Sigma vereist wel aanzienlijke inspanning van mens en middel.
- Zowel Six Sigma als het KAD-model trachten concreet de importantie binnen het proces bloot te leggen. Six Sigma middels gebruik van **CTQ**'s, het KAD-model aan de hand van **KSF**-en. Aldus zijn hetgeen passend hanteerbaar inzake operationele activiteiten. INK-model is nimmer hanteerbaar aangaande operationele activiteiten, derhalve hetgeen nadruk legt op strategisch facet.

Daaropvolgend wordt het volgende oordeel geveld:

- overwegende dat ROI financials tracht haar operationele processen te verbeteren met betrekking tot de productiviteit, valt het INK-model af. Omdat het nadruk legt op strategisch facet en geen concrete sturing geeft inzake operationele activiteiten;
- overwegende dat het KAD-model danig complex is, alsmede beperkte sturing geeft omtrent operationele werkzaamheden, valt eveneens het KAD-model af;

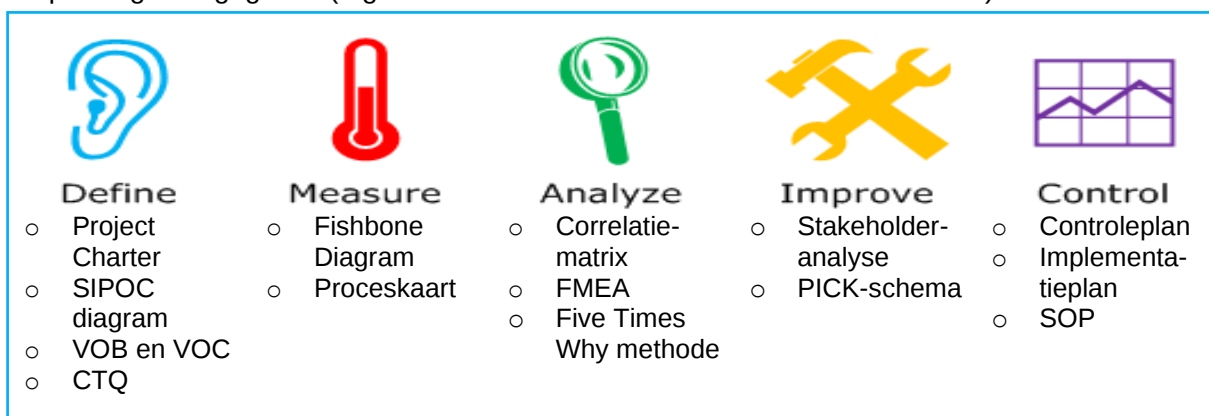
de voorkeur gaat uit naar:

- overwegende dat Six Sigma zich specifiek richt op operationeel facet - omvat zowel het geven van inzicht alsmede de sturing hiervan - hetgeen afstemt met de begeerte van ROI financials, wordt geopteerd voor Six Sigma. Niettegenstaande Six Sigma, in vergelijking met de alternatieve twee modellen, aanzienlijke inspanning vereist van mens en middel.

3.7 Toepassingen

Thans geopteerd is voor Six Sigma wordt geëxpliciteerd op welke wijze hetgeen wordt toegepast. Six Sigma hanteert een benadering afgeleid van de kwaliteitscirkel van Deming. Namelijk, hetgeen wordt gebruikt voor dit onderzoek, DMAIC.

Toepassing van Six Sigma geschiedt dus middels DMAIC. Ieder onderdeel binnen DMAIC omvat wederom velerlei toepassingen. Hieronder wordt per onderdeel binnen DMAIC elke gehanteerde toepassing weergegeven (Figuur 6: Gehanteerde onderdelen DMAIC-methode):



Figuur 6: Gehanteerde onderdelen DMAIC-methode (Penfield, 2014)

Een verdere uitwerking van de toepassingen van de DMAIC-methode is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage I, Verdieping Six Sigma).

3.8 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende deelvragen: *Hoe kunnen processen worden geoptimaliseerd?* en *Aan de hand van welke methode kunnen processen worden getoetst?*

Processen zijn een ordening van activiteiten om een product of dienst te leveren welke toegevoegde waarde biedt aan de klant. Hetgeen zodanig inrichten met de inzet van zo weinig mogelijk middelen, zodat zo goed mogelijk het gewenste resultaat wordt gerealiseerd: procesoptimalisatie.

AO/IC heeft hier aansluitend betrekking op, waarbij AO de inrichting betreft van bestuurlijke processen met behulp waarvan wordt geprobeerd de organisatiedoelstellingen te realiseren en IC betreft de bewaking van de voortgang in de richting van de realisatie van die organisatiedoelstellingen en dus de uitvoering binnen de randvoorwaarden van de ingerichte organisatie.

Binnen de begrippen procesoptimalisatie en AO/IC speelt de kwaliteit van informatie een belangrijke rol, welke twee hoofdcategorieën omvat: efficiëntie en effectiviteit, waarbij efficiëntie betrekking heeft op de mate waarin de doelen worden gerealiseerd tegen de laagst mogelijke kosten en effectiviteit op de mate van doelrealisatie. Binnen de hoofdcategorie effectiviteit is een nadere onderverdeling in betrouwbaarheid en relevantie.

Het laatste onderdeel binnen dit onderzoek dat betrekking heeft op het optimaliseren van processen is kwaliteitsmodellen. Hetgeen wordt gehanteerd als richtlijn. Als uitgangspunt voor dit hoofdstuk zijn drie kwaliteitenmodellen geselecteerd, namelijk:

- Het INK-model;
- Het KAD-model en
- Six Sigma.

Het INK-model is een integraal model voor evaluatie, ontwikkeling en sturing van organisaties. Het KAD-model richt zich op organisaties of onderdelen welke zich volledig bezighouden met het verwerken van gegevens. Six Sigma (6σ) is een verzameling van kwaliteitsmodellen, hoofdzakelijk met een statistisch karakter waarmee de kwaliteit van productie- en administratieve processen stapsgewijs worden verbeterd. Het volgende oordeel is tot stand gekomen.

- Overwegende dat ROI financials tracht haar operationele processen te verbeteren met betrekking tot de productiviteit, valt het INK-model af. Dewijl hetgeen nadruk legt op strategisch facet en geen concrete sturing geeft inzake operationele activiteiten.
- Overwegende dat het KAD-model danig complex is, alsmede beperkte sturing geeft omtrent operationele werkzaamheden, valt eveneens het KAD-model af.
- Overwegende dat Six Sigma zich specifiek richt op operationeel facet - omvat zowel het geven van inzicht alsmede de sturing hiervan - hetgeen afstemt met de begeerte van ROI financials, wordt geopteerd voor Six Sigma. Niettegenstaande Six Sigma, in vergelijking met de alternatieve twee modellen, aanzienlijke inspanning vereist van mens en middel.

Aan de hand van welke methode kunnen processen worden getoetst; geschiedt onder andere middels het INK-model, KAD-model en Six Sigma. Waarbij de keuze in dit onderzoek uitgaat naar Six Sigma.

4. Huidige situatie

Hetgeen centraal staat in dit hoofdstuk is het beschrijven van het huidige financiële administratieve proces. Het financiële administratieve proces bestaat uit drie deelprocessen: Lijsten, Rapportage en Specificatie. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *Wat is het huidige financiële administratieve proces bij ROI financials?* Het hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen: Introductie, Lijsten, Rapportage, Specificatie en Deelconclusie.

4.1 Introductie

Zoals eerder vermeld in het verslag wordt het huidige financiële administratieve proces, hierna binnen dit hoofdstuk te noemen: “het proces”, ten uitvoer gebracht door twee afdelingen:

- Financiële administratie: verantwoordelijk voor het opstellen en presenteren van de lopende jaarrekening staande het boekjaar en
- Fiscale afdeling: construeert einde boekjaar, mede steunend op de lopende jaarrekening, het jaarverslag.

Het proces bevat alle werkzaamheden die, direct alsmede indirect, betrekking hebben op het construeren van het jaarverslag. Voor de Financiële administratie betreft dit de deelprocessen: Lijsten en Rapportage. Voor de Fiscale afdeling betreft dit het deelproces: Specificatie.

ROI financials bevindt zich thans in een transitie tussen twee boekhoudsystemen: Exact Globe en Exact Online. Aan ieder boekhoudsysteem zijn verschillende ondersteuningssystemen verbonden. Een uitwerking hiervan is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage D, IT-infrastructuur). Het gebruik van twee separate boekhoudsystemen resulteert, bij tijd en wijle, in een tweetal van gesepareerde werkzaamheden.

De procesbeschrijving is enerzijds tot stand gekomen aan de hand van beschikbare interne literatuur: reeds voorhanden werkbeschrijvingen en het onderzoek aangaande de eerder uitgevoerde procesoptimalisatie van de studente aan de Hogeschool Rotterdam. Anderzijds geschiedt de concretisering middels gehouden observaties; inzake voltrekking van werkzaamheden door personeel van de Financiële administratie alsmede Fiscale afdeling. De finale totstandkoming omvat drie deelprocessen, hetwelk hieronder beschreven:

4.2 Lijsten

De Financiële administratie is responsabel voor het opstellen en presenteren van de lopende jaarrekening. Het deelproces “Lijsten” heeft enerzijds betrekking op het opstellen van de lopende jaarrekening, door middel van het boeken van inkoop- en verkoopfacturen en het verwerken van bankafschriften. Anderzijds heeft het betrekking op het presenteren van de lopende jaarrekening, door middel van het opvoeren van de lijsten, omvat debiteurensaldi- en crediteurensaldi overzicht, aan klanten. Het deelproces bestaat uit de volgende onderdelen: Facturen, Bank en Lijsten. Een uitwerking van de onderdelen is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage K.A, Lijsten).

4.3 Rapportage

Het deelproces “Rapportage” heeft betrekking op het presenteren van de lopende jaarrekening, door middel van het opvoeren van de rapportage, omvat balans en winst- en verliesrekening, aan klanten. Het deelproces bestaat uit de volgende onderdelen: Kas, Balans en Winst en verlies. Een uitwerking van de onderdelen is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage K.B, Rapportage).

4.4 Specificatie

De Fiscale afdeling is responsabel voor het construeren van het jaarverslag, en ergo de jaarrekening, einde boekjaar. Het deelproces “Specificatie” heeft hier betrekking op enerzijds het specificeren en onderbouwen van de jaarrekening, anderzijds het construeren van het

jaarverslag; bestaande uit de onderdelen: Samenstel en Fiscaal. Het construeren van het jaarverslag geschiedt middels het programma “Infine Software” (Bijlage D, IT-infrastructuur). Binnen een omgeving, waar zowel de Financiële administratie als de Fiscale afdeling toegang toe heeft, echter past enkel de Fiscale afdeling hetgeen aan, bevindt zich een gedeelde planning. Het fungeert als uitgangspunt voor het voeren van de werkzaamheden. Daarnaast bestaat er daarenboven nog een persoonlijke planning, van de Medewerker Samenstel. Hetgeen dient als individueel aantekenboek en voortgangsverslag. Een uitwerking van de werkzaamheden is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage K.C, Specificatie).

4.5 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de volgende deelvraag: *Wat is het huidige financiële administratieve proces bij ROI financials?*

Het proces bestaat uit drie deelprocessen, hetwelk afzonderlijk nader is onderverdeeld. De chronologische volgorde van het proces is als volgt (Tabel 3: Financiële administratieve proces):

Tabel 3: Financiële administratieve proces (Huidige financiële administratieve proces, 2020)

Procesonderdeel	Omschrijving	Verantwoordelijk
1. <u>Lijsten</u>	Omvat debiteurensaldi- en crediteurensaldi overzicht	Financiële Adm.
1.1 <i>Facturen</i>	Verwerken van verkoop- en inkoopfacturen	Financiële Adm.
1.2 <i>Bank</i>	Verwerken van bankmutaties	Financiële Adm.
1.3 <i>Lijsten</i>	Opstellen van overzichten	Financiële Adm.
2. <u>Rapportage</u>	Omvat balans en winst- en verliesrekening rapportage	Financiële Adm.
2.1 <i>Kas</i>	Verwerken van kasuitdraai	Financiële Adm.
2.2 <i>Balans</i>	Balans verifiëren	Financiële Adm.
2.3 <i>W&V</i>	Winst- en verliesrekening verifiëren	Financiële Adm.
3. <u>Specificatie</u>	Jaarrekening specificeren en jaarverslag construeren	Fiscale afdeling
3.1 <i>Samenstel</i>	Jaarverslag wordt samengesteld	Fiscale afdeling
3.2 <i>Fiscaal</i>	Jaarverslag finaliseren alsmede aanliggende zaken	Fiscale afdeling

De uiteenzetting van de huidige situatie fungeert als uitgangspunt voor het verdere verloop van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk, Onderzoeksresultaten, wordt op basis van dit uitgangspunt:

- het probleem geïdentificeerd;
- de relevante data verzameld;
- gezocht naar de oorzaken;
- het proces verbeterd en
- gecontroleerd of alles goed verloopt.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven, aan de hand van de DMAIC-methode: het probleem geïdentificeerd; de relevante data verzameld; gezocht naar de oorzaken; het proces verbeterd en gecontroleerd of alles goed verloopt. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen: *wat zijn de knelpunten binnen het huidige financiële administratieve proces?*; *welke beheersingsmaatregelen zijn van toepassing voor de knelpunten?* en *hoe worden de beheersingsmaatregelen geïmplementeerd in de operatie?* Het hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen: Define, Measure, Analyze, Improve, Control en Deelconclusie.

5.1 Define

Binnen het onderdeel Define van de DMAIC-methode wordt het probleem geïdentificeerd. Het betreffende onderdeel is als volgt nader onderverdeeld in diverse toepassingen:

- Project Charter;
- SIPOC-diagram en
- Voice of the Business- en Voice of the Customer-analyse, inclusief CTQ.

5.1.1 Project Charter

De Project Charter is visueel weergegeven in de bijlagen (Bijlage L, Project Charter). Het representeert een explicatie van de reikwijdte, doelstellingen en participanten aan een project. Reikwijdte, in casu dit project, demarqueert zich tot het financiële administratieve proces. Daaropvolgende doelstelling treft het construeren van een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek. Participanten omhelst personeel van alle afdelingen, omdat het project draagwijdte uitoefent op de voltallige firma. Hoofdzakelijk betreft het leidinggevend personeel aldus weergegeven in de Project Charter, daargelaten de Project- en Samenstel Medewerker. Echter, het is bestaanbaar dat ook ander dienstbaar personeel hetwelk niet staat weergegeven in de Project Charter, zoals financieel medewerkers, part speelt tijdens het onderzoek.

5.1.2 SIPOC-diagram

Het SIPOC-diagram staat weergegeven in de bijlagen (Bijlage M, SIPOC-diagram). Het modelleert de in- en output van het project in tabelvorm. SIPOC is een acroniem waarnaar de tabel is onderverdeeld, namelijk: Supplier (Leverancier), Input, Proces, Output en Customers (Klanten). Het diagram fungeert als definiëring, van begin tot eind, voor het aangaande proces.

Leveranciers binnen dit proces zijn op de eerste plaats de klanten van ROI financials, welke hun gegevens aanreiken welke ROI financials verwerkt. Daarnaast spelen dienstverlenende bedrijven een rol van leverancier, door voornamelijk het beschikbaar stellen van hun systemen. Dat brengt ons bij het tweede onderdeel: Invoer. Hetgeen betreft het systeem eigenhandig, maar ook de data – zoals facturen en bankmutaties – welke hierin worden verwerkt. Het derde onderdeel, Proces, omvat het huidige financiële proces, zoals breedvoerig beschreven in het vorige hoofdstuk. Nadien de invoer verwerkt is aan de hand van het proces, volgt de uitvoer. Dit zijn alle producten welke ROI financials levert, bijvoorbeeld jaarverslagen en fiscaal advies. Aan wie deze producten worden geleverd, brengt ons bij het laatste onderdeel: Klanten. ROI financials levert zowel producten intern aan elkaar – onderling tussen afdelingen – als uiteindelijk aan de heuse klant.

De klanten – Klanten ROI financials, Financiële administratie, Fiscale afdeling en Overhead ROI financials – vormen tezamen later in het onderzoek een beduidende invalshoek in het beoordelen van de knelpunten naar prioriteit.

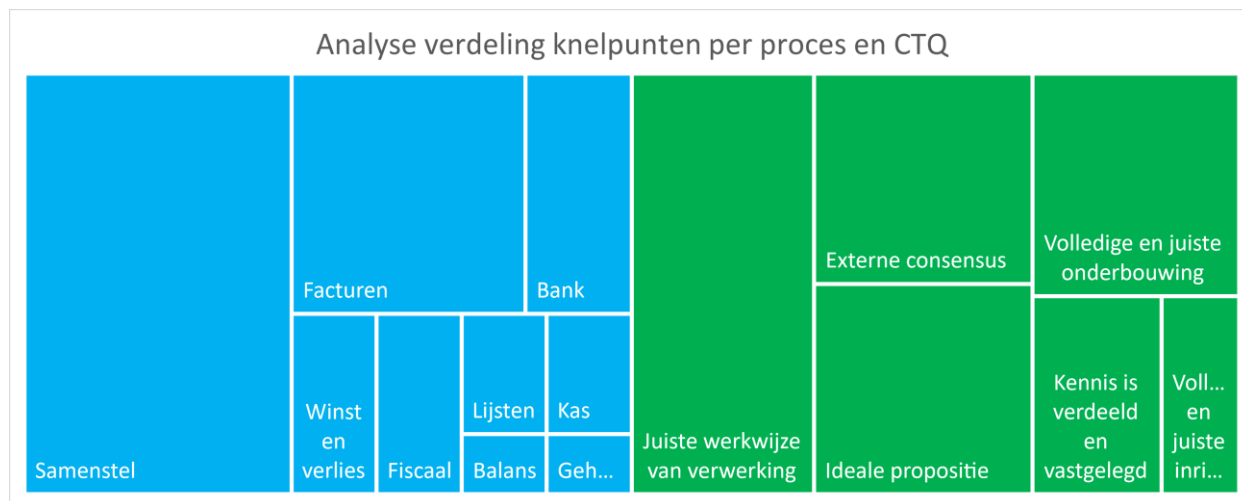
5.1.3 VOB- en VOC-analyse inclusief CTQ

Op basis van gehouden bijeenkomsten met participanten, alsmede geraadpleegde correspondentie tussen de Fiscale afdeling en Financiële administratie bestaande uit aantekeningen en opmerkingen inzake jaarwerk, zijn knelpunten tot stand gekomen. De knelpunten zijn gecategoriseerd naar de drie deelprocessen: Lijsten, Rapportage en Specificatie. Het scala knelpunten wordt weergegeven in de bijlagen (Bijlage N, Knelpunten).

N.B. Doordien het streven van ROI financials, alsmede het uitgangspunt van dit onderzoek, het uitsluitend werken is in het boekhoudprogramma Exact Online en al de programma's daaromheen, onder andere Scan en Herken en Visionplanner, een zogeheten **Ideale propositie**; worden processtappen welke buiten dit oriëntaire streven vallen als knelpunten beschouwd: bijgenaamd **Rudimentaire propositie** (Bijlage O, Online vs. Globe).

Het minutieuze scala aan knelpunten is aan de hand van de VOB-analyse gedestilleerd naar een rubricering van meetbare kritieke klanteisen, waarbij het condensaat betrekking heeft op **interne klanten**. Nevens weerklank van participanten en correspondentie, geschiedt eender de conversie van feedback vanuit **externe klanten** naar meetbare kritieke klanteisen; hetwelk voorvalt gebruikmakend van de VOC-analyse. Feedback van externe klanten is verworven middels klachtenregistraties. Essentieel is dat zowel de VOB- als VOC-analyse concreet worden uitgewerkt, waarbij tussen de separate uitwerksels geen contradicties bestaan. Hetgeen fungeert immers te harmoniseren, zodat het probleem integraal wordt ontvouwd.

Daaropvolgend zijn de critical-to-qualities (CTQ) uitgewerkt; hetwelk de interne kritische kwaliteitsparameters betreft, welke betrekking hebben op de wensen en behoeften van de klant. Uitwerking staat tweeledig tezamen, zowel met de VOB- alsmede VOC-analyse, op de volgende pagina weergegeven (Tabel 4: Voice of the Business & Tabel 5: Voice of the Customer). Hieronder een totaalverdeling van de knelpunten per proces en CTQ (Figuur 7: Analyse verdeling knelpunten per proces en CTQ):



Figuur 7: Analyse verdeling knelpunten per proces (blauw) en CTQ (groen) (VOB en VOC, 2020)

De volgende conclusies worden getrokken uit de VOB- en VOC-analyse:

- Het gros van de knelpunten – 22 stuks – heeft betrekking op het Samenstel proces: 44% van het totaal aantal knelpunten. Gevolgd door het proces Facturen met 11 (22%), Bank met 5 (10%), zowel Fiscaal als Winst en verlies met 3 (6%), zowel Kas als Lijsten met 2 (4%) en zowel Balans als Gehele proces met 1 (2%).
- Het leeuwendeel van de knelpunten – 15 stuks – heeft betrekking op de CTQ Juiste ... verwerking: 30% van het totaal aantal knelpunten. Achternagegaan door zowel de CTQ Externe consensus als Ideale propositie en Volledige ... onderbouwing met 9 (18%), Kennis ... vastgelegd met 5 (10%) en Volledige ... inrichting met 3 (6%).

5.1.3.1 Voice of the Business

Tabel 4: Voice of the Business (Knelpunten, 2020)

Nr.	Voice of the Business	Proces	Critical-to-qualities
1	Onduidelijke afstemming met klant over mogelijkheden qua fiattering	Facturen	Kennis is verdeeld en vastgelegd
2	Klant verstuurt facturen naar verkeerde mailadressen	Facturen	Externe consensus
3	Inkoopfactuur wordt ontvangen als verkoopfactuur en vice versa	Facturen	Ideale propositie
4	Rudimentaire propositie	Facturen	Ideale propositie
5	Stamgegevens in de administratie zijn onjuist of onvolledig	Facturen	Volledige en juiste inrichting
6	Instellingen in de administratie staan niet juist afgesteld voor het verwerken	Facturen	Volledige en juiste inrichting
7	Facturen staan dubbel in administratie, ofwel worden dubbel aangeleverd	Facturen	Externe consensus
8	Klant levert facturen onjuist of te laat aan	Facturen	Externe consensus
9	Incassobatch onjuist verwerkt waardoor deze opnieuw gedraaid wordt	Facturen	Kennis is verdeeld en vastgelegd
10	Facturen worden niet in de periode geboekt waarop ze betrekking hebben	Facturen	Kennis is verdeeld en vastgelegd
11	Bankboekingen worden onjuist of onvolledig verwerkt	Bank	Juiste werkwijze van verwerking
12	Het handmatig betalen van factureren die reeds zijn betaald middels SEPA	Bank	Externe consensus
13	Er ontbreekt informatie of kennis voor het maken van een boeking	Bank	Kennis is verdeeld en vastgelegd
14	Betalingsconditie bij een openstaande post is incorrect	Lijsten	Externe consensus
15	Rekeningnummer onjuist of onvolledig bij het verwerken van een factuur	Facturen	Juiste werkwijze van verwerking
16	De inrichting door de klant gestuurd is incompleet	Kas	Externe consensus
17	Rudimentaire propositie	Bank	Ideale propositie
18	Rudimentaire propositie	Lijsten	Ideale propositie
19	Rudimentaire propositie	Kas	Ideale propositie
20	Rudimentaire propositie	Balans	Ideale propositie
21	Rudimentaire propositie	Winst en verlies	Ideale propositie
22	Het niet ontvangen van een mail	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
23	Opnames worden niet vastgelegd	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
24	Boeking in betreffend jaar worden gemaakt nadat de administratie gesloten is	Samenstel	Kennis is verdeeld en vastgelegd
25	Niet toebehorende posten staan geboekt onder Materiële Vaste Activa	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
26	Onjuiste verwerking van Materiële Vaste Activa posten	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking

27	Overeenkomsten zonder achterliggende documenten	Samenstel	Volledige en juiste onderbouwing
28	Onvoldoende onderbouwing van de voorraad	Samenstel	Volledige en juiste onderbouwing
29	Balans bevat tijdens specificeren nog posten om en nabij beschreven als: "Nog uit te zoeken"	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
30	Onjuiste verwerking van posten met betrekking tot het Eigen Vermogen	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
31	Verwerking leningen komt niet overeen met achterliggende onderbouwingen en berekeningen	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
32	Onvoldoende onderbouwing crediteuren – en debiteurenbeheer	Samenstel	Volledige en juiste onderbouwing
33	Overige specificaties zijn onvoldoende	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
34	Btw-suppletie onjuist of staat lange tijd open	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
35	Onjuiste inschatting of onvoldoende onderbouwing privégebruik	Samenstel	Volledige en juiste onderbouwing
36	Loonadministratie wordt onjuist verwerkt in de boekhouding	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
37	Boeking worden gemaakt onder de onjuiste entiteit	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
38	Onjuiste inschatting of onvoldoende onderbouwing van kosten	Samenstel	Volledige en juiste onderbouwing
39	Het ontbreken van bankafschriften	Samenstel	Volledige en juiste inrichting
40	Verkeerde grootboekrekeningnummers worden gehanteerd bij boekingen	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
41	Het verwerken van giften is onjuist of onvolledig met een onvoldoende onderbouwing	Samenstel	Volledige en juiste onderbouwing
42	Rudimentaire propositie	Samenstel	Ideale propositie
43	Er zijn dubbele betalingen verricht in de administratie	Samenstel	Juiste werkwijze van verwerking
44	Akkoord van klanten op de jaarrekening duurt lang	Fiscaal	Externe consensus
45	Onvoldoende documenten in bezit van klant, bijvoorbeeld KvK en identiteitsbewijzen	Fiscaal	Volledige en juiste onderbouwing
46	Rudimentaire propositie	Fiscaal	Ideale propositie

5.1.3.2 Voice of the Customer

Tabel 5: Voice of the Customer (Klachtenregistraties ROI financials, 2020)

Nr.	Voice of the Customer	Proces	Critical-to-qualities
47	Er zijn onduidelijkheden over vraagposten	Bank	Volledige en juiste onderbouwing
48	Mails worden niet altijd snel beantwoord	Gehele proces	Externe consensus
49	Rapportages worden niet altijd tijdig aangeleverd	Winst en verlies	Externe consensus
50	Rapportages zijn niet altijd betrouwbaar en relevant	Winst en verlies	Volledige en juiste onderbouwing

De impact – in combinatie met de soort kwaliteit, efficiëntie of een vorm van effectiviteit, welke wordt aangetast – per onderdeel van de VOB – en VOC-analyse, is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage P, Impact VOB – en VOC-analyse).

5.2 Measure

Bij het onderdeel Measure wordt de relevante data verzameld, hetwelk is onderverdeeld in de volgende toepassingen:

- Fishbone Diagram en
- Proceskaart

5.2.1 Fishbone Diagram

Het Fishbone Diagram, ook wel Ishikawa-diagram genoemd, is een causaal diagram welke de oorzaken van een specifieke gebeurtenis laten zien. In dit onderzoek dient het diagram om de knelpunten - verwerkt aan de hand van de VOB- en VOC-analyse - onder te verdelen in vijf categorieën, waardoor de potentiële factoren zich ontvouwen:

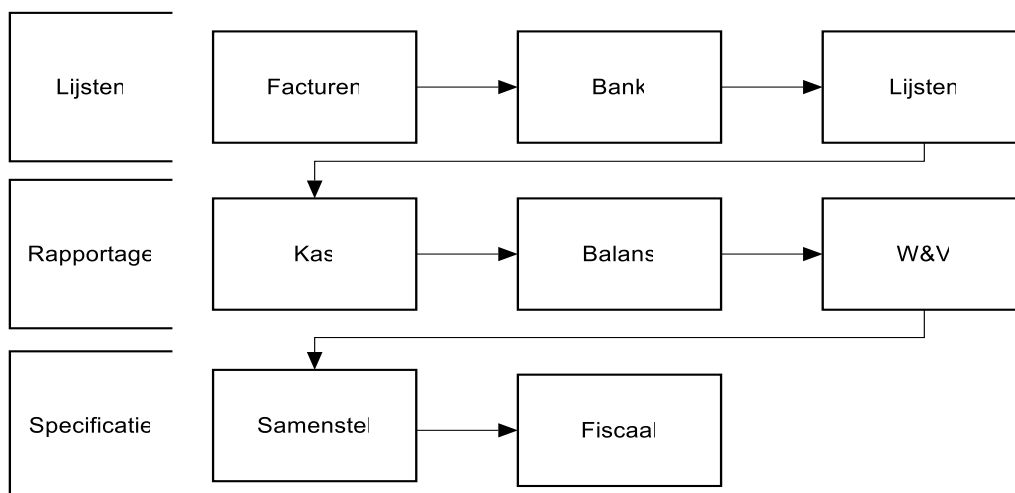
- Machine: omvat alle apparatuur en technologie;
- Materialen: benodigdheden voor het produceren van een kwaliteitsproduct;
- Mensen: zowel fysiek als mentale menskracht;
- Methoden: omvat procedures en dergelijke om consistent kwaliteit te waarborgen;
- Metingen: de wijze van meten en bewaken van het proces;
- Milieu: omvat alles buiten de controle van het bedrijf;

(Dale, 2007).

De uitwerking van het diagram staat weergegeven in de bijlagen (Bijlage Q, Fishbone Diagram).

5.2.2 Proceskaart

Proceskaarten fungeren als visuele weergaven van processen, in casu dit onderzoek het financiële administratieve proces. De proceskaart van het financiële administratieve proces staat op totaal niveau hieronder weergegeven (Figuur 8: Proceskaart algehele financiële administratieve proces), een nadere visualisatie per deelproces is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage R, Proceskaart):



Figuur 8: Proceskaart algehele financiële administratieve proces (Huidige financiële administratieve proces, 2020)

5.3 Analyze

Onder het bestanddeel Analyze wordt gezocht naar de oorzaken. Het trachten hiernaar geschiedt aan de hand van een aantal toepassingen, namelijk:

- CTQ-boom;
- Correlatie-matrix;
- Failure mode and effects analysis (FMEA) en
- Five Times Why methode

5.3.1 CTQ-boom

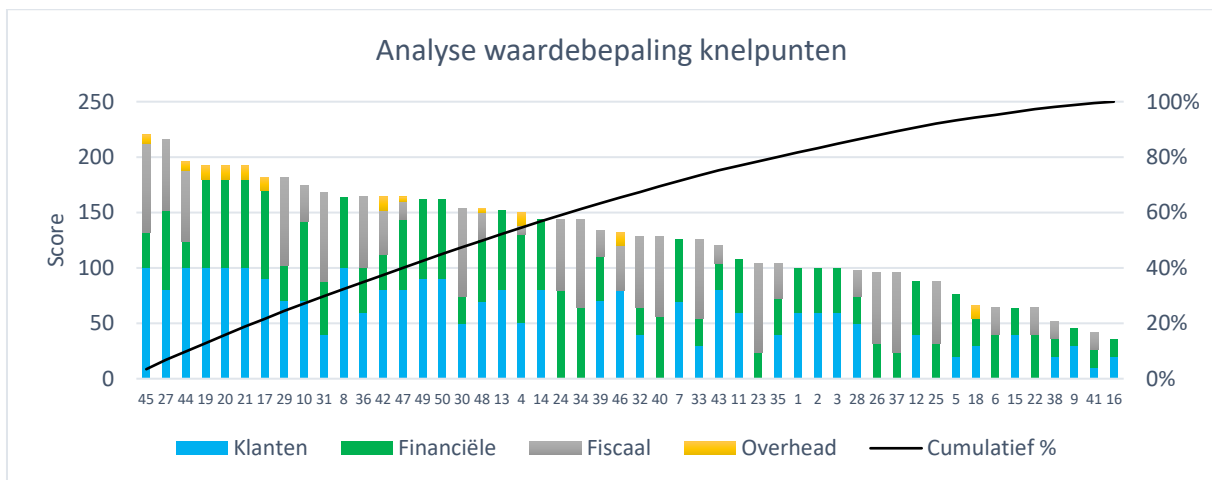
CTQ-bomen zijn de belangrijkste meetbare kenmerken van een product of proces waarvan de prestatienormen of specificatiegrenzen moeten worden nageleefd om de klant tevreden te stellen. Ze stemmen verbeteringen of ontwerpinspanningen af op de wensen van de klant (Rath & Strong Management Consultants, 2006). De gestelde normen en grenzen in de CTQ-boom fourneren een fundering voor de makelij van het huis van gestandaardiseerde en controleerbare procedures. De voordracht staat weergegeven in de bijlagen (Bijlage S, CTQ-boom).

5.3.2 Correlatie-matrix

De correlatie-matrix - ook wel de oorzaak-en-gevolgmatrix genoemd, welke een Six Sigma-tool is – duidt de prioriteit van de belangrijkste procesinvoervariabelen (**KPIV's**) op basis van prioriteiten van klantoutputs (**KPOV's**). Oftewel, het fixeert de correlatie tussen enerzijds de procesinputvariabelen en anderzijds de output van de klant.

De matrix is een verlengstuk van reeds toegepaste Six Sigma-tools. De twee correlatiewaarden zijn afkomstig van twee alvorens gehanteerde toepassingen: Fishbone – en SIPOC-diagram. Het Fishbone Diagram reikt de procesinvoervariabelen aan, waarbij het SIPOC-diagram dat bewerkstelligt voor de klantoutputs. De correlatie-matrix is terug te vinden in de bijlagen (Bijlage T, Correlatie-matrix).

De matrix is ingevuld steunend op convicties van belangstellende werknemers, welke hun inschatting hebben gegeven over de prioriteit van een knelpunt via frequentie en impact. Middels het Pareto-diagram wordt de Correlatie-matrix deels visueel weergegeven: knelpunten op basis van hun score, hoog naar laag, van links naar rechts. Daarbij een lijn welke aangeeft hoeveel procent van de totale score cumulatief is ondervangen per knelpunt, van links naar rechts (Bijlage U, Data waardebeoordeling knelpunten). Hieronder de waardebeoordeling van de knelpunten door middel van een Pareto-diagram weergegeven (Figuur 9: Analyse waardebeoordeling knelpunten):



Figuur 9: Analyse waardebeoordeling knelpunten (Correlatiematrix, 2020)

Op basis van de scores uit de Correlatie-matrix zijn dit de belangrijkste waarnemingen:

- Het grootste gedeelte van de knelpunten heeft betrekking op de Klanten: circa 40%. Gevolgd door de Financiële afdeling met ~35%, de Fiscale afdeling met ~23% en de Overhead met ~2%.
- Het gros van de knelpunten heeft betrekking op het Samenstel proces: plusminus 42%. Achternagegaan door het proces Facturen met ~18%, Bank met ~11%, Fiscaal met ~9%, Winst en Verlies met ~8%, Kas met 4%, Lijsten met ~3%, Balans met ~3% en Gehele proces met ~2%.
- Het leeuwendeel van de CTQ's aangaande de knelpunten heeft betrekking op de Juiste werkwijze van verwerking: grofweg 28%. Opgevolgd door de Ideale propositie met ~21%,

zowel Volledige en juiste onderbouwing als Externe consensus met ~18%, Kennis is verdeeld en vastgelegd met 10% en Volledige en juiste inrichting met ~4%.

- De gemiddelde score per knelpunt is 128,44, met een standaarddeviatie van ~48 en een variantie van ~2214.
- Klanten hebben gemiddeld de hoogste score: circa 52, en is daarmee verantwoordelijk voor ongeveer 40% van het totaal gemiddelde. Gevolgd door de Financiële afdeling met ~45 (~35%), de Fiscale afdeling met ~29 (~24%) en de Overhead met ~2 (~2%).
- Knelpunten met betrekking tot het Balans proces hebben gemiddeld genomen de hoogste score: 192, plusminus 49% hoger dan het gemiddelde. Achternagegaan door het proces Fiscaal met ~182 (~42%↑), Winst en verlies met 172 (~34%↑), Gehele proces met 154 (~20%↑), Bank met ~139 (~8%↑), Samenstel met ~123 (~4%↓), Kas met 114 (~11%↓), Facturen met ~106 (~18%↓) en Lijsten met 105 (18%↓).
- Knelpunten met betrekking tot de Ideale propositie CTQ hebben gemiddeld genomen de hoogste score: grofweg 152, pakweg 19% hoger dan het gemiddelde. Opgevolgd door de CTQ Volledige en juiste onderbouwing met ~132 (~3%↑), Externe consensus met 130 (~1%↑), Kennis is verdeeld en vastgelegd met ~123 (~4%↓), Juiste werkwijze van verwerking met ~120 (~6%↓) en Volledige juiste inrichting met 91 (~29%↓).
- De veertien knelpunten met de hoogste score, 28% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 40% van de totale score.
- De veertien knelpunten met de laagste score, alsmede 28% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 14% van de totale score.
- De achttien knelpunten met de hoogste score, 36% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 50% van de totale score.

5.3.3 Five Times Why methode

Thans aan de hand van de reeds gehanteerde toepassingen de oorspronkelijke knelpunten zijn gedestilleerd tot uitgewerkte procesinvoervariabelen, biedt de Five Times Why methode de mogelijkheid om de diepste wortel van het probleem op te graven; door middel van het steevast stellen van dezelfde vraag: waarom? Totdat immers de werkelijke oorzaak – welke zich maximaal tot een diepte van vijf vragen vertoeft – boven aarde komt. Identiek aan de methodiek van de Correlatie-matrix, is de Five Times Why methode opgesteld middels inzichten van belangstellende medewerkers.

De methode dient volgens de theorie te worden toegepast voor ieder knelpunt. Echter, omdat dit onderzoek vijftig knelpunten kent, zou dit theoretisch kunnen betekenen dat er 250 (50 x 5) oorzaken zijn. Een exuberantie, welke tot de beslissing heeft geleid om de Five Times Why te koppelen aan de CTQ. Hiermee wordt hetzelfde doel behaald, maar dan op algemener niveau. De voltallige Five Times Why methode, ergo inclusief alle gestelde “waaroms” met een maximum van vijf, staat weergegeven in de bijlagen (Bijlage V, Five Times Why). De werkelijke oorzaak, het antwoord op de ultiem gestelde waarom, staat hieronder weergegeven (Tabel 6: Werkelijke oorzaak per CTQ):

Tabel 6: Werkelijke oorzaak per CTQ (Five Times Why methode, 2020)

CTQ	Werkelijke oorzaak
Kennis is verdeeld en vastgelegd	Het niet als benodigd zien
Externe consensus	De klant tevreden willen houden
Volledige en juiste onderbouwing	Onvoldoende scholing
Juiste werkwijze van verwerking	Onvoldoende scholing
Volledige en juiste inrichting	Geen afspraken over gemaakt
Ideale propositie	Niet iedereen is zich bewust van toegevoegde waarde

5.3.4 FMEA

Failure mode and effects analysis (FMEA), in meervoud “faalmodi”, is het proces inzake het beoordelen van het uiterste aan componenten, samenstellingen en subsystemen om eventuele faalmodi in een systeem - met de bijbehorende oorzaken en gevolgen - te identificeren; terug te vinden in de bijlagen (Bijlage W, FMEA).

Hetgeen beeldt zich uit in een scala van tabellen waarbij alle procesinvoervariabelen (KPIV's) - welke oorspronkelijke zijn voortgekomen uit het Fishbone Diagram en verder zijn uitgewerkt aan de hand van de correlatie-matrix – staan uitgewerkt. De FMEA is evenals de correlatie-matrix een successie, waarbij de FMEA wel de hekkensluiter is, van het stappenplannen aangaande de modellen gehanteerd tijdens het DMAIC-proces; tevens weergegeven in de bijlagen (Bijlage I, Verdieping Six Sigma, Figuur 12: Roadmap modellen DMAIC).

Realiter fungeert de FMEA als resumptie van de eerder uitgewerkte bouwstenen van het bouwwerk *Analyze*, een ware eenwording. Het geeft een limpide – toch inhoudelijk – overzicht, welke de basis zal vormen voor de verdere toedracht van dit onderzoek, intredend met het onderdeel *Improve*.

5.4 Improve

Wat ten grondslag ligt bij het onderdeel Improve is het verbeteren van het proces. Dit onderdeel omvat uitkomsten voor de uitgewerkte knelpunten. De indeling is als volgt:

- Stakeholderanalyse;
- Uitkomsten en
- PICK-schema.

5.4.1 Stakeholderanalyse

De stakeholdersanalyse is de techniek met het oogmerk belanghebbende – werknemers (afdelingen), aandeelhouders (directeur), klanten en leveranciers – en hun behoeften te identificeren in een proces, in dit geval het financiële administratieve proces, en hierbij een beoordeling te formeren; om voorts daarop een visie te grondvesten. De stakeholderanalyse vormt zich visueel zoals hieronder weergegeven in de bijlagen (Bijlage X, Stakeholderanalyse).

Met hulp van de Business Developer zijn de scores tot stand gekomen, zowel huidig als gewenst. Omreden hij de voornaamste is voor het geven van een objectieve beoordeling: ondanks hij inhoudelijk op de hoogte is van de processen is hij niet direct – en persoonlijk – betrokken in de processen met betrekking tot het jaarwerk. Bovendien is hij verantwoordelijk voor initiëren van een aantal ontwikkelprojecten, waardoor hij tijdens de trajecten een goed beeld kreeg van iedere medewerker. Niet geheel toevallig zijn het vooral de medewerkers met langdurige ervaring welke niet sterk bereid zijn te veranderen. Echter, mochten ze de meerwaarde van een verandering inzien en zodra het ook wezenlijk is geïmplementeerd, tonen ze daadwerkelijke bereidheid.

Daarnaast behelst de analyse de zorgen van de medewerkers, welke tot stand zijn gekomen op basis van een summier vragenlijst, terug te vinden in de bijlagen (Bijlage Y, Vragenlijst Stakeholderanalyse). Om de zorgen te mitigeren zijn actiepunten ontworpen.

Het is essentieel voor een effectieve realisatie van de ideale propositie dat er eensgezindheid is, door mogelijke zorgen bij medewerkers weg te nemen en hen gerust te stellen met de voorbeschikte actiepunten. Enkel bij een integrale adaptatie – met harmonieuze tendenties – wordt de ideale propositie waarlijk gerealiseerd. Zodra medewerkers zich niet altegader conformeren, wordt er geleefd in twee dimensies van proposities, waardoor nimmer het ideaal wordt behaald.

5.4.2 Uitkomsten

Al de ingrediënten zijn thans disponibel voor het bereiden van uitkomsten, welke de oorspronkelijke knelpunten idealiter in zijn geheel – allicht partieel – wegwerken. Per knelpunt zijn abstracte uitkomsten gededuceerd tot concrete oplossingen. Het geschiedt dat een oplossing uitkomst biedt voor meerdere knelpunten en zich als het ware bestrijkt over een breder scala. Derhalve bestaat het dat in de tabel in de bijlagen – welke een opsomming is van de knelpunten met desbetreffende oplossingen – een oplossing meermalen kan voorkomen (Bijlage Z, Uitkomsten extensief).

Hieronder een samenvattende tabel (Tabel 7: Uitkomsten) van de unieke uitkomsten gekoppeld aan een unieke letter (Lr.), met daarbij:

- de Omvang: de verhouding tussen de som van de knelpunten welke worden ondervangen door de betreffende uitkomst en de som van alle knelpunten (50);
- de Impact: de verhouding tussen de som der scores van de knelpunten welke worden ondervangen door de betreffende uitkomst en de som der scores van alle knelpunten welke worden ondervangen door alle uitkomsten (14.236) en
- het Niveau: het verschil tussen de gemiddelde score van de knelpunten welke worden ondervangen door de betreffende uitkomst en het gewogen gemiddelde van alle knelpunten welke worden ondervangen door alle uitkomsten (~128,24):

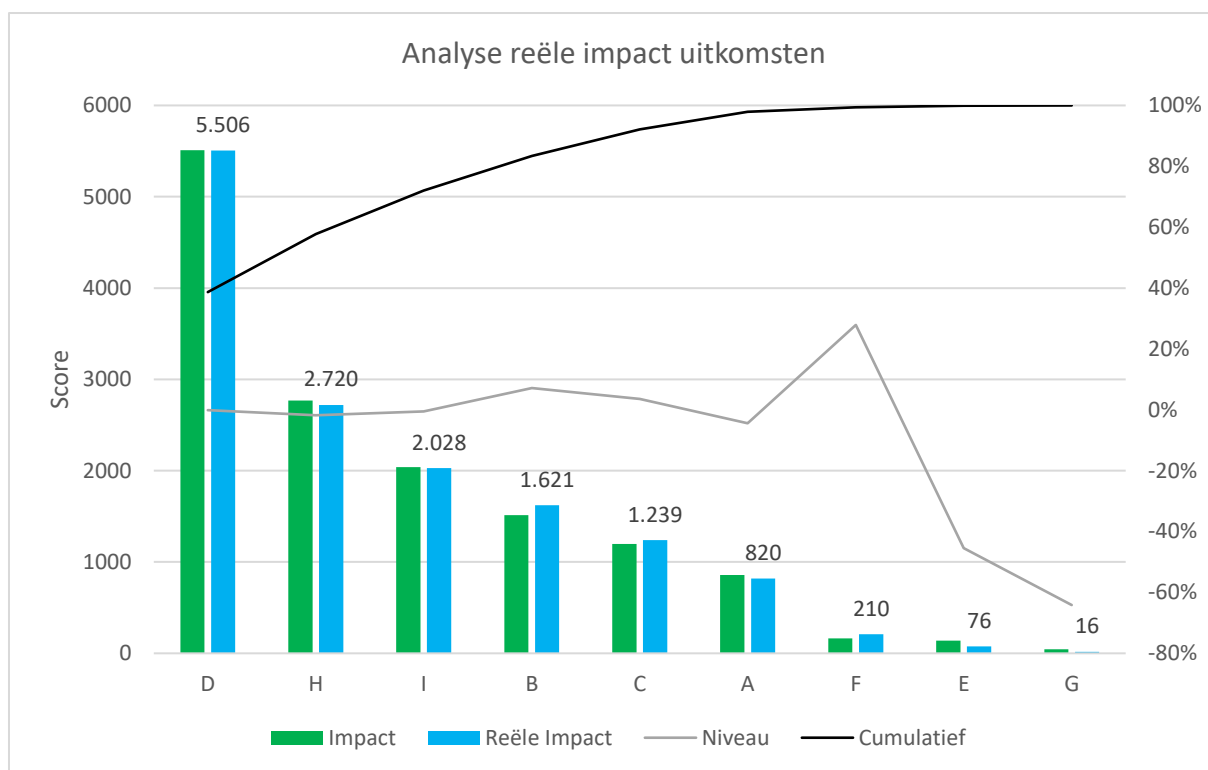
Tabel 7: Uitkomsten (Uitkomsten extensief en Correlatie-matrix, 2020)

Lr.	Uitkomst	Omvang	Impact	Niveau
A	Vaststellen wat de kennis is van een klant en desgevallend nader informeren	~14% (7)	~6% (858)	~4%↓ (~123)
B	Vaststellen wat is afgesproken met de klant en afspraken corrigeren	~22% (11)	~11% (1.512)	~7%↑ (~137)
C	Bij frequent optreden klant extra kosten in rekening brengen voor supplementaire werkzaamheden	~18% (9)	~8% (1.196)	~4%↑ (~133)
D	Realiseren van de ideale propositie	~86% (43)	~39% (5.510)	~0%↓ (~128)
E	Inventariseren van huidige inrichting en desbetreffend corrigeren of aanvullen	~4% (2)	~1% (140)	~45%↓ (70)
F	De leverancier of klant der klant facturen linea recta laten versturen naar ROI financials en dus niet via de klant	~2% (1)	~1% (164)	~28%↑ (164)
G	Het frequent updaten van Exact Globe	~2% (1)	~0% (46)	~64%↓ (46)
H	Vaststellen wat de kennis is van een medewerker en desgevallend nader informeren en onderrichten	~44% (22)	~19% (2.770)	~2%↓ (~126)
I	Bij frequent optreden medewerker hierop berispen	~32% (16)	~14% (2.040)	~1%↓ (~128)

- De uitkomst D is van grootste omvang, mede door de diversiteit ervan, met een omvang van ~86%. Daaropvolgend omvat de uitkomst H ~44% van de knelpunten. Ten derde de uitkomst I met ~32%.
- De uitkomst met de grootste impact is D, met ~39%. Achternagegaan door uitkomst H met ~19%. Op nummer drie uitkomst I met ~14%.
- De uitkomst van het hoogste niveau is F, met ~28%. Hierna uitkomst B met ~7%. Tenslotte uitkomst C met ~4%.

Door de impact en het niveau te combineren komt de **reële impact** tot stand. Het niveau is immers verhoudingsgewijs berekend naar het gewogen gemiddelde, dus indien het niveau wordt vermenigvuldigd met de impact, komt de reële impact tot stand (Bijlage AA, Data reële impact).

Hetgeen is visueel weergegeven in de grafiek op de volgende pagina, Impact en Reële Impact als score (links), Niveau en Cumulatief (met betrekking tot Reële Impact) als percentage (rechts) (Figuur 10: Analyse reële impact uitkomsten: Impact, Reële Impact, Niveau en Cumulatief):



Figuur 10: Analyse reële impact uitkomsten: Impact (score), Reële Impact (score), Niveau (%) en Cumulatief [m.b.t. Reële Impact] (%) (Data reële impact, 2020)

- Alle uitkomsten staan nog in dezelfde volgorde op basis van reële impact van hoog naar laag ten opzichte van impact van hoog naar laag.
- De volgorde, van groot naar klein, op basis van de verhouding tussen betreffende reële impact en totale reële impact, is als volgt: D met ~39%, H met ~19%, I met ~14%, B met ~11%, C met ~9%, A met ~6%, F met ~1%, E met ~1% en G met ~0%.
- De impact van uitkomst F is relatief gezien aanmerkelijk gestegen en van uitkomsten G en E betrekkelijk gezien immens gedaald. De omvang van de drie was ten opzichte van het totaal aan uitkomsten exorbitant klein, waardoor de kans op een hogere volatiliteit groter is. Desalniettemin is mede ter oorzaak van de geringe omvang, ten aanzien van het totaal, de relatief grote correctie vanuit absoluut aspect insignificant en irrelevant.
- De eerste drie uitkomsten hebben tezamen een reële impact van bijna driekwart van het totaal. De eerste vijf van meer dan 92%, de laatste vier van minder dan 8%.

In het volgende onderdeel wordt de reële impact per uitkomst, hierna te noemen “impact”, uiteengezet tegenover de inspanning welke vereist is voor implementatie: PICK-schema.

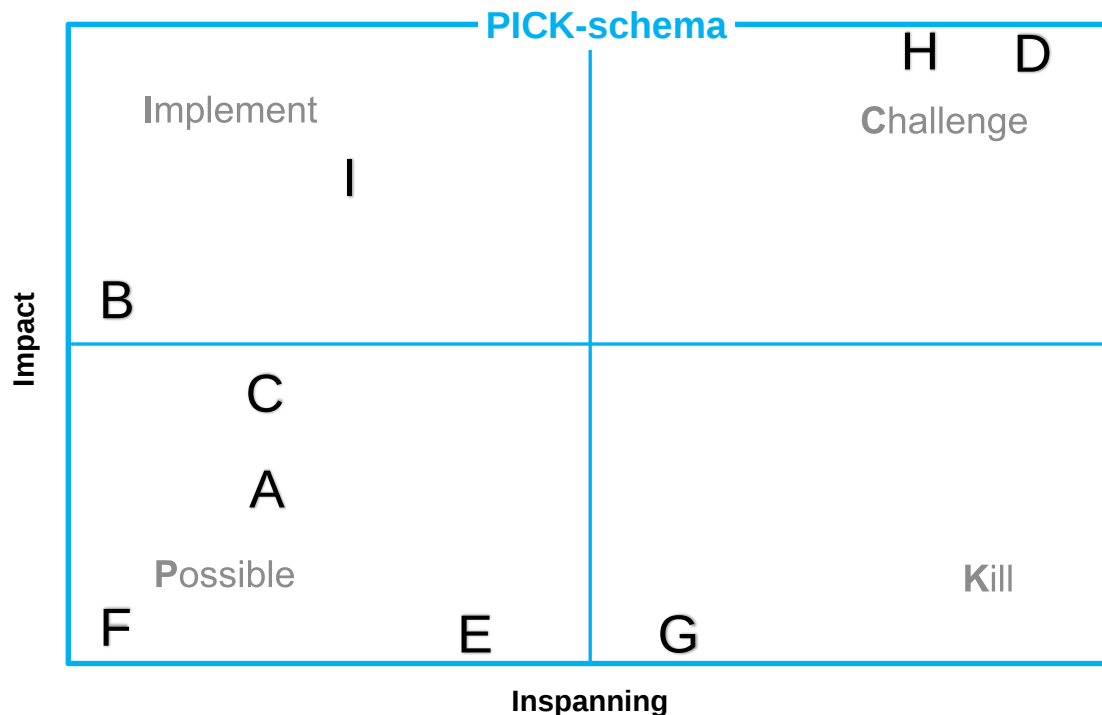
5.4.3 PICK-schema

Het PICK-schema schikt om de recentelijk opgesomde uitkomsten te classificeren in de daarvoor bestemde vier kwadranten, waarbij de x-as de inspanning afbeeldt en de y-as de impact:

- **Possible (mogelijk)**: ondanks het niet hebben van een grote impact, toch belangwekkend derhalve ze eenvoudig te implementeren zijn; ook wel “quick wins” genoemd;
- **Implement (implementeren)**: betreft de meest kansrijke verbeterinitiatieven, omdat ze zowel een grote impact hebben als eenvoudig te implementeren zijn;
- **Challenge (uitdaging)**: allicht interessant door de grote bijdrage, echter kost het aanzienlijke moeite om te implementeren;
- **Kill (doden)**: geringste interesse, derhalve het aanzienlijke moeite vereist om te implementeren en het relatief weinig impact bedraagt;

(M.A.M. Koet, 2018).

Hieronder is het PICK-schema weergegeven waarin alle oplossingen zijn geclassificeerd naar hun inspanning, op basis van geraadpleegde literatuur en inschattingen vanuit de praktijk; en impact, op basis van de scores in Figuur 10: Analyse reële impact uitkomsten: Impact, Reële Impact, Niveau en Cumulatief (Figuur 11: PICK-schema):



Figuur 11: PICK-schema (Data PICK-schema, 2020)

- De uitkomsten B en I vallen onder implementeren. Uitkomsten D en H zijn een uitdaging. Zowel uitkomsten A als C, E en F zijn mogelijk. Uitkomst G valt onder doden.
- Ondanks de schijn uitkomsten B en I vanuit dit schema de beste oplossingen lijken, valt er ook zeker wat te zeggen voor uitkomsten D en H omwille van de gigantische impact.
- Van alleen uitkomst G kan worden geconcludeerd dat het niet verstandig is om hetgeen te bewerkstelligen.

In bijlagen is de achterliggende data van het PICK-schema terug te vinden, inclusief de berekeningsmethode (Bijlage BB, Data PICK-schema).

5.5 Control

In het vijfde en eveneens laatste onderdeel Control wordt gecontroleerd of alles goed verloopt. Drie toepassingen zijn hiervoor gehanteerd, namelijk:

- Standard operating procedure (SOP);
- Implementatieplan en
- Controleplan.

5.5.1 SOP

Een standard operating procedure, veelal afgekort SOP genoemd, is een schriftelijke werkinstructie waarin uitgebreid wordt beschreven hoe een bepaalde handeling uitgevoerd dient te worden, met als doel uniformiteit te creëren in de uitvoering van de handeling en daardoor in het eindresultaat ervan (Taylor, 2012). Bovendien fungeert de SOP in dit geval als routemap, voor de implementatie van administraties in Visionplanner.

Uitkomst D is zowel inhoudelijk intensief als extensief. De SOP zal dan ook hoofdzakelijk in teken staan van hetgeen, zodat het in extenso wordt geconcretiseerd en ontvouwd. Overige uitkomsten zijn kernachtig minder omvattend en diepgaand; evenwel in wezen – ogenschijnlijk – meer

evident en ongecompliceerd. Derhalve wordt het niet uitvoerig opgenomen in de SOP, echter wel beknopt in het implementatie- en controleplan.

Twee systemen staan centraal binnen de SOP: Exact Online en Visionplanner. Beide elementaire componenten voor de bouw der ideale propositie, waarbij de systematiek omtrent Exact Online zich hoofdzakelijk richt op bijschaven en die van Visionplanner voornamelijk op bijvoegen. Onderdelen ontsproten uit de tweeledige systematiek zijn gecategoriseerd met de letter van de uitkomst tot welke ze behoren, c.q. uitkomst D, met daarbij een uniek cijfer: #. Tezamen met de bijbehorende omschrijving, het gebonden systeem en de betreffende inhoud, hieronder in de tabel weergegeven (Tabel 8: Onderdelen in SOP):

Tabel 8: Onderdelen in SOP (SOP, 2020)

#	Omschrijving	Systeem	Inhoud
D1	Verwerken facturen	Exact Online	Procedure van het inkoop- en verkoopproces
D2	Verwerken bankmutaties	Exact Online	Procedure van het bankproces
D3	Import administraties	Visionplanner	Importeren van administraties uit Exact Online
D4	Klantenkaart	Visionplanner	Inrichting van Klantenkaart en instellingen
D5	Cliëntdossier	Visionplanner	Inrichting en procedure van jaar overstijgende zaken
D6	Administratiedossier	Visionplanner	Inrichting en procedure van checklists en jaar gebonden zaken
D7	Samensteldossier	Visionplanner	Inrichting en procedure van samenstellen van het jaarverslag en fiscale zaken
D8	Signalen en alerts	Visionplanner	Inrichting en procedure van melding bij afwijkingen van gestelde normen
D9	Consolidatie	Visionplanner	Inrichting en procedure van eventuele consolidaties
D10	Begroting	Visionplanner	Inrichting en procedure van bepaalde begrotingen en prognoses

Een belangrijk facet van de SOP is de checklist, onderdeel van het Administratiedossier. Deze standaarden waarborgen de kwaliteit en geeft de mogelijkheid tot waarde vrije beoordelingen. Tegelijk mitigeert het de crux van het probleem, welke staat beschreven in de doelstelling. Middels checklists wordt gedurende het boekjaar afdoende kwaliteit gewaarborgd: voldoende zaaien, wortelen en snoeien, zodat einde boekjaar tijdens het construeren van het jaarverslag, de Fiscale afdeling op een geslaagde oogst kan rekenen (Bijlage CC, SOP).

Een checklist – evenzeer fungerend als quasi archetype voor latere checklists – is uitgewerkt in samenwerking met belangstellende, voor een allerhande en faliekante strekking met criteria, omtrent de kwaliteitsborging van de rapportage. De uitwerking – inclusief Groepering, Help teksten, Voorwaarden en Resultaten – is te vinden in de bijlagen (Bijlage DD, Checklist).

Evenzo in dit verslag proceskaarten zijn gepresenteerd voor het huidige proces, is eender het geval voor het gewenste proces, terug te vinden in de bijlagen (Bijlage EE, Proceskaart (ideaal)). De illustratie toont een visueel parabel van ideaal in vergelijking met realiteit. Evengoed functioneert de visualisatie van de ideale propositie als horizon. Waarlijk, een beeldend streven.

5.5.2 Implementatieplan

Ten grondslag is een implementatieplan een actieplan waarin beschreven staat wie wat, maar ook hoe, doet en wat het kost. Het organiseert dat de doorvoering van de finale uitkomsten probleemloos verloopt, biedt een heldere aanpak en creëert draagvlak bij de organisatie (LeanSixSigmaPartners, 2020). De uitkomsten, met uitzondering van uitkomst G derhalve hetgeen een te hoge inspanning vereist en over een te lage impact beschikt, zijn op dergelijke

wijze gecategoriseerd als bij de SOP: #. Daarbij de vereiste actie, wie verantwoordelijk is en wat de kosten zijn van de implementering (Tabel 9: Implementatieplan):

Tabel 9: Implementatieplan

#	Actie	Verantwoordelijk	Kosten
Possible (mogelijk)			
A1	Per klant onderzoeken wat hun kennis is inzake onderhoud en onderbouwing van de administratie, de mogelijkheden binnen ROI financials en de betekenis van de rapportage	Business Developmet Manager en Accountmanager	€ - 13 uur
A2	Per klant desgevallend op basis van het onderzoek nader informeren door middel van het geven van fiscaal advies, het in kennis stellen van de voorzieningen binnen ROI financials en het aanvullend duiden van de rapportages	Business Developmet Manager, Accountmanager en Fiscaal manager	€ - ~ uur
C1	Bijhouden wanneer een klant ondeugdelijk optreedt	Operationeel medewerker	€ - ~ uur
C2	In gesprek gaan met klanten die vaak ondeugdelijk optreden en ze attenderen op de regeling indien het in de toekomst nogmaals optreedt hiervoor kosten in rekening worden gebracht	Business Developmet Manager en Accountmanager	€ - 2 uur
C3	Kosten in rekening brengen bij klanten die na gesprek nogmaals ondeugdelijk optreden	Business Developmet Manager en Accountmanager	€ - ¼ uur
E1	Per administratie de status van de klantenkaart onderzoeken en de instellingen	Operationeel manager	€ - 5½ uur
E2	Onvolledige of onjuiste klantenkaarten en instellingen invullen of aanpassen	Operationeel manager	€ - 1½ uur
F1	Per klant onderzoeken op welke wijze de facturen worden verstuurd naar ROI financials	Accountmanager	€ - 13 uur
F2	Voor de desbetreffende klanten de aanbeveling doen om de facturen rechtstreeks te versturen naar ROI financials vanaf de leverancier	Business Developmet Manager en Accountmanager	€ - ½ uur
Implement (implementeren)			
B1	Per klant onderzoeken welke afspraken zijn gemaakt	Accountmanager en Operationeel manager	€ - 13 uur
B2	Per klant bepalen of de afspraken billijk zijn en vaststellen of de klant zich er aan houdt	Accountmanager en Operationeel manager	€ - 2½ uur
B3	Met klanten in gesprek gaan voor het aanpassen van afspraken die niet billijk zijn	Business Developmet Manager en Accountmanager	€ - 2½ uur
B4	Met klanten in gesprek gaan wie zich niet houden aan de afspraken om ze hierop te attenderen of om de afspraak aan te passen	Business Developmet Manager en Accountmanager	€ - 2 uur
I1	Per medewerker zijn of haar werk evalueren	Operationeel manager	€ - 6 uur
I2	Medewerkers specifiek berispen op basis van evaluatie	Operationeel manager	€ - ~ uur
Challenge (uitdaging)			
D1	Alle administraties overzetten van Globe naar Online, zodat facturen uitsluitend worden geboekt in Online aan de hand van een universeel grootboekschema die opgesteld dient te worden	Accountmanager en Operationeel manager	€ - ~ uur
D2	Alle administraties overzetten van Globe naar Online, zodat bankboekingen uitsluitend worden verwerkt middels een koppeling, die opgezet dient te worden	Accountmanager en Operationeel manager	€ - ~ uur

D3	Alle administraties in Online overzetten naar Visionplanner	Project Medewerker	€ - ~ uur
D4	Inrichten van alle klantenkaarten en instellingen per administratie in Visionplanner	Project Medewerker	€ ~762 80 uur
D5	Inrichten van jaar overstijgende zaken per Cliëntdossier in Visionplanner	Operationeel medewerker	€ - 40 uur
D6	Inrichten van jaar gebonden zaken per administratie en opstellen van checklists, inclusief voorwaarden en resultaten, in Visionplanner	Accountmanager, Operationeel manager en Operationeel medewerker	€ - 31 uur
D7	Inrichten van het Samensteldossier in het Visionplanner	Fiscaal manager en Samenstel medewerker	€ - 27 uur
D8	Inrichten van “piepsysteem” aan de hand van bepaalde voorwaarden	Accountmanager	€ - 27 uur
D9	Inrichten eventuele consolidatie per administratie in Visionplanner	Project Medewerkers	€ - ~ uur
D10	Het bepalen van begrotingen en inrichten per administratie in Visionplanner	Accountmanager en Operationeel manager	€ - ~ uur
H1	Per medewerker door middel van sessies of voortgangsgesprekken onderzoeken wat zijn of haar kennis is	Operationeel manager	€ - 3 uur
H2	Medewerkers specifiek onderrichten op basis van onvolledige of onvoldoende kennis naar voren gekomen vanuit het onderzoek	Operationeel manager	€ - 3 uur
H3	Medewerkers algemeen onderrichten middels voorlichtingen, cursussen en dergelijk onderwijs	Operationeel manager	€ - 2 uur

N.B. “€ -” en “~ uur” is een nihil, irrelevant dan wel aleatoir bedrag of uur. De totale kosten van de implementatie bedragen € ~762 per maand. De kosten bestaan uit de extra abonnementskosten van het programma Visionplanner. Hoewel bij sommige implementatieonderdelen geen bedragen staan weergegeven zullen hier indirect toch kosten aan verbonden zijn. De uitvoer van hetgeen kost tijd, en tijd is immers geld. Zodoende staat hier louter de tijd uitgedrukt welke de implementatie vereist, welke uitkomt op een totaal van ~250 uur (Bijlage FF, Kosten Implementatie).

Inschattingen van de tijdsduur zijn op basis van proefnemingen. Een tal van administraties zijn getest – o.a. het inrichten van de klantenkaart, opstellen van één checklist en inrichten van de dossiers – hieruit is een gemiddelde tijd per eenheid gekomen. Echter, het blijft een inschatting.

5.5.3 Controleplan

Het controleplan is een gecentraliseerd overzicht van alle relevante onderwerpen inzake het proces; hetwelk fungeert om op overschouwbare wijze te duiden hoe de verbeteringen in het proces worden geborgen (LeanSixSigmaPartners, 2020).

Aan de onderdelen (#) in het implementatieplan zijn kritieke succesfactoren (KSF-en) en kritieke prestatie-indicatoren (**KPI**-en) gekoppeld – welke het meest van toepassing zijn van een scala van relevante factoren en indicatoren – met daarbij een doelstelling en actie, geheel verwerkt in het controleplan op de volgende pagina weergegeven (Tabel 10, Controleplan).

Bij het grootste gedeelte van de implementatieonderdelen – in dertien gevallen – is Kwaliteit de belangrijkste kritieke succesfactor. Het doel daarbij is dat hetgeen maximaal is. Het is netelig om kwaliteit te concretiseren, maar als we de theorie aanhouden bestaat het uit de volgende onderdelen: efficiëntie en effectiviteit, waarvan het laatste weer bestaat uit volledigheid, accuratesse, juistheid, nauwkeurigheid, tijdigheid en begrijpelijkheid (Vaassen, 2011). Doel is dus om in het oog van de zojuist genoemde aspecten maximaal resultaat te behalen.

Op nummer twee – komt zes keer voor – staat de kritieke succesfactor Inzicht. Het is een cruciale factor voor het evalueren van je processen. Daarmee biedt het een fundamentele basis voor het beheersen van je processen.

Als laatste – met vier voorvallen – Consensus. Een heldere overeenstemming tussen klant en leverancier is essentieel voor gezonde bedrijfsvoering. Maak hiervoor duidelijke voorwaarden, zet het “zwart op wit” en wees voorzichtig met het maken van beloftes.

Tabel 10: Controleplan

#	KSF	KPI	Doel	Actie
Possible (mogelijk)				
A1	Inzicht	De mate van inzicht van kennis van de klant	Volledig inzicht van kennis van de klant	Periodiek met klant in gesprek voor het opdoen van inzicht
A2	Toegevoegde waarde bieden	De hoeveelheid advies en uitleg geboden aan de klant	Alle klanten maximaal advies en uitleg bieden	Periodiek vaststellen of er maximaal toegevoegde waarde wordt geboden aan de klant
C1	Inzicht	De mate van inzicht van ondeugdelijk optreden van de klant	Volledig inzicht van ondeugdelijk optreden van de klant	Periodiek onderzoeken of een klant ondeugdelijk optreedt
C2	Consensus	De mate van overeenstemming tussen ROI financials en de klant	Het behalen van consensus tussen ROI financials en de klant	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt
C3	Billijkheid	De mate van billijkheid van het in rekening brengen van kosten	Gevoel van billijkheid vanuit ROI financials en klant voor het in rekening brengen van kosten	Iedere keer nagaan wanneer kosten in rekening worden gebracht of dit billijk is
E1	Inzicht	De mate van inzicht van de status van klantenkaarten en instellingen	Volledig inzicht van status van klantenkaarten en instellingen	Periodiek onderzoeken wat de status is van klantenkaarten en instellingen
E2	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van klantenkaarten in instellingen	Maximale kwaliteit van de inrichting van klantenkaarten en instellingen	Bij inrichting bepalen of dit van maximale kwaliteit is
F1	Inzicht	De mate van inzicht van wijze van factuurverzending	Volledig inzicht van wijze van factuurverzending	Periodiek wijze van factuurverzending onderzoeken
F2	Consensus	De mate van overeenstemming tussen ROI financials en de klant	Het behalen van consensus tussen ROI financials en de klant	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt
Implement (implementeren)				
B1	Inzicht	De mate van inzicht van gemaakte afspraken	Volledig inzicht van gemaakte afspraken	Periodiek gemaakte afspraken onderzoeken
B2	Evidentie	De mate van evidentie van billijkheid en naleving van afspraken	Volledige evidentie van billijkheid en naleving van afspraken	Periodiek de billijkheid en naleving van afspraken evident bepalen
B3	Consensus	De mate van overeenstemming tussen ROI financials en de klant	Het behalen van consensus tussen ROI financials en de klant	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt

B4	Consensus	De mate van overeenstemming tussen ROI financials en de klant	Het behalen van consensus tussen ROI financials en de klant	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt
I1	Inzicht	De mate van inzicht van prestaties van de medewerker	Volledig inzicht van prestaties van de medewerker	Periodiek medewerkers evalueren voor het opdoen van inzicht
I2	Billijkheid	De mate van billijkheid van het berispen van de medewerker	Gevoel van billijkheid vanuit ROI financials en medewerker voor het berispen	Iedere keer nagaan wanneer medewerkers worden berispt of dit billijk is
Challenge (uitdaging)				
D1	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van het Facturen-proces	Maximale kwaliteit van het Facturen-proces	Periodiek het Facturen-proces evalueren
D2	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van het Bank-proces	Maximale kwaliteit van het Bank-proces	Periodiek het Bank-proces evalueren
D3	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de overdracht van administraties	Maximale kwaliteit van de overdracht van administraties	Periodiek de overdracht van administraties onderhouden
D4	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van klantenkaarten en instellingen	Maximale kwaliteit van de inrichting van de klantenkaarten en instellingen	Periodiek de inrichting van klantenkaarten en instellingen onderhouden
D5	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van het Cliëntdossier	Maximale kwaliteit van de inrichting van het Cliëntdossier	Periodiek de inrichting van het Cliëntdossier onderhouden
D6	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van het Administratie-dossier	Maximale kwaliteit van de inrichting van het Administratie-dossier	Periodiek de inrichting van het Administratie-dossier onderhouden
D7	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van het Samenstel-dossier	Maximale kwaliteit van de inrichting van het Samensteldossier	Periodiek de inrichting van het Samenstel-dossier onderhouden
D8	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van het "piepsysteem"	Maximale kwaliteit van de inrichting van het "piepsysteem"	Periodiek de inrichting van het "piepsysteem" onderhouden
D9	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de inrichting van de consolidatie	Maximale kwaliteit van de inrichting van de consolidatie	Periodiek de inrichting van de consolidatie onderhouden
D10	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van de bepaling en inrichting van de begroting	Maximale kwaliteit van de bepaling en inrichting van de begroting	Periodiek de bepaling en inrichting van de begroting onderhouden
H1	Inzicht	De mate van inzicht van kennis van de medewerker	Volledig inzicht van kennis van de medewerker	Periodiek met medewerkers in gesprek voor opdoen van inzicht
H2	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van onderrichting van de medewerker	Maximale kwaliteit van onderrichting van de medewerker	Periodiek de kwaliteit van de onderrichting onderzoeken
H3	Kwaliteit	De mate van kwaliteit van onderrichting van de medewerker	Maximale kwaliteit van onderrichting van de medewerker	Periodiek de kwaliteit van de onderrichting onderzoeken

5.6 Deelconclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen: *wat zijn de knelpunten binnen het huidige financiële administratieve proces?; welke beheersingsmaatregelen zijn van toepassing voor de knelpunten? en hoe worden de beheersingsmaatregelen geïmplementeerd in de operatie?*

Centraal bij het eerste onderdeel – *Define* – staat het tot stand brengen van de knelpunten:

- Alles bij elkaar genomen vijftig stuks, waarvan het gros van de knelpunten – 22 stuks – betrekking heeft op het Samenstel proces: 44% van het totaal aantal knelpunten. Gevolgd door het proces Facturen met 11 (22%), Bank met 5 (10%), zowel Fiscaal als Winst en verlies met 3 (6%), zowel Kas als Lijsten met 2 (4%) en zowel Balans als Gehele proces met 1 (2%).
- Het leeuwendeel van de knelpunten – 15 stuks – heeft betrekking op de Juiste werkwijze van verwerking CTQ: 30% van het totaal aantal knelpunten. Achternagegaan door zowel de CTQ Externe consensus als Ideale propositie en Volledige en juiste onderbouwing met 9 (18%), Kennis is verdeeld en vastgelegd met 5 (10%) en Volledige en juiste inrichting met 3 (6%).

Bij het aansluitende onderdeel – *Measure* – is de relevante data verzameld. In het geval van dit onderzoek middels het Fishbone Diagram en Proceskaarten, met als streven een overzichtelijke en geordende voorstelling te geven. De visualisatie schetst een helder beeld van de huidige stand van zaken.

In het daaropvolgende onderdeel – *Analyze* – zijn de oorzaken achterhaald. Door middel van verschillende toepassingen – CTQ-boom, Correlatie-matrix en Five Times Why methode – zijn de knelpunten ontleed, zodat de waarde achter knelpunten, de frequentie en de impact kon worden bepaald. Werkelijke oorzaken zijn achterhaald, prioriteringen zijn vastgesteld en tenslotte is het geheel – van alle bevindingen – geëxcerpeerd in een totaaloverzicht: FMEA. Hierbij de belangrijkste conclusies omtrent de waardebepalingen van de knelpunten:

- Het grootste gedeelte van de knelpunten heeft betrekking op de Klanten: circa 40%. Gevolgd door de Financiële afdeling met ~35%, de Fiscale afdeling met ~23% en de Overhead met ~2%.
- Het gros van de knelpunten heeft betrekking op het Samenstel proces: plusminus 42%. Achternagegaan door het proces Facturen met ~18%, Bank met ~11%, Fiscaal met ~9%, Winst en Verlies met ~8%, Kas met 4%, Lijsten met ~3%, Balans met ~3% en Gehele proces met ~2%.
- Het leeuwendeel van de CTQ's aangaande de knelpunten heeft betrekking op de Juiste werkwijze van verwerking: grofweg 28%. Opgevolgd door de Ideale propositie met ~21%, zowel Volledige en juiste onderbouwing als Externe consensus met ~18%, Kennis is verdeeld en vastgelegd met 10% en Volledige en juiste inrichting met ~4%.
- Klanten hebben gemiddeld de hoogste score: circa 52, en is daarmee verantwoordelijk voor ongeveer 40% van het totaal gemiddelde. Gevolgd door de Financiële afdeling met ~45 (~35%), de Fiscale afdeling met ~29 (~24%) en de Overhead met ~2 (~2%).
- Knelpunten met betrekking tot het Balans proces hebben gemiddeld genomen de hoogste score: 192, plusminus 49% hoger dan het gemiddelde. Achternagegaan door het proces Fiscaal met ~182 (~42%↑), Winst en verlies met 172 (~34%↑), Gehele proces met 154 (~20%↑), Bank met ~139 (~8%↑), Samenstel met ~123 (~4%↓), Kas met 114 (~11%↓), Facturen met ~106 (~18%↓) en Lijsten met 105 (18%↓).
- Knelpunten met betrekking tot de Ideale propositie CTQ hebben gemiddeld genomen de hoogste score: grofweg 152, pakweg 19% hoger dan het gemiddelde. Opgevolgd door de CTQ Volledige en juiste onderbouwing met ~132 (~3%↑), Externe consensus met 130 (~1%↑), Kennis is verdeeld en vastgelegd met ~123 (~4%↓), Juiste werkwijze van verwerking met ~120 (~6%↓) en Volledige juiste inrichting met 91 (~29%↓).

- De veertien knelpunten met de hoogste score, 28% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 40% van de totale score.
- De veertien knelpunten met de laagste score, alsmede 28% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 14% van de totale score.

Het volgende onderdeel – *Improve* – bood uitkomsten voor de knelpunten. Op basis van de impact en het niveau van een uitkomst is de reële impact bepaald:

- Alle uitkomsten staan nog in dezelfde volgorde op basis van reële impact van hoog naar laag ten opzichte van impact van hoog naar laag.
- De volgorde, van groot naar klein, op basis van de verhouding tussen betreffende reële impact en totale reële impact, is als volgt: D met ~39%, H met ~19%, I met ~14%, B met ~11%, C met ~9%, A met ~6%, F met ~1%, E met ~1% en G met ~0%.
- De impact van uitkomst F is relatief gezien aanmerkelijk gestegen en van uitkomsten G en E betrekkelijk gezien immens gedaald. De omvang van de drie was ten opzichte van het totaal aan uitkomsten exorbitant klein, waardoor de kans op een hogere volatiliteit groter is. Desalniettemin is mede ter oorzaak van de geringe omvang, ten aanzien van het totaal, de relatief grote correctie vanuit absoluut aspect insignificant en irrelevant.
- De eerste drie uitkomsten hebben tezamen een reële impact van bijna driekwart van het totaal. De eerste vijf van meer dan 92%, de laatste vier van minder dan 8%.

De een meer geschikt dan de ander, om die reden zijn de oplossingen ingedeeld in een PICK-schema, waarin inspanning en impact tegen elkaar uiteen zijn gezet. Om zo tot een classificatie te komen, tonend welke uitkomsten rijp zijn voor implementatie en welke trekken aan een dood paard:

- De uitkomsten B en I vallen onder implementeren. Uitkomsten D en H zijn een uitdaging. Zowel uitkomsten A als C, E en F zijn mogelijk. Uitkomst G valt onder doden.
- Ondanks de schijn uitkomsten B en I vanuit dit schema de beste oplossingen lijken, valt er ook zeker wat te zeggen voor uitkomsten D en H omwille van hun gigantische impact.
- Van alleen uitkomst G kan worden geconcludeerd dat het niet verstandig is om hetgeen te bewerkstelligen.

Daarnaast zijn middels de stakeholdersanalyse de bereidheid tot veranderen – vanuit de huidige en ideale situatie – en zorgen per medewerker voortgekomen.

Het laatste onderdeel – *Control* – legde zich toe op het bewerkstelligen en beheersen van de uitkomsten, respectievelijk door middel van het implementatie – en controleplan. Waarbij het implementatieplan expliciteert hoe de uitkomsten worden bewerkstelligd, verwoord het controleplan de beheersing van hetgeen:

- De totale kosten van de implementatie bedragen € 762 per maand en het vereist in 250 uur voor implementatie.
- Bij het grootste gedeelte van de implementatieonderdelen – in dertien gevallen – is Kwaliteit de belangrijkste kritieke succesfactor. Op nummer twee – komt zes keer voor – staat de kritieke succesfactor Inzicht. Als laatste – met vier voorvallen – Consensus.

Tevens bevat het onderdeel een Standard Operating Procedure (SOP), welke een schriftelijke werkinstructie, alsmede een routemap voor het integraal implementeren van Visionplanner, is waarin uitgebreid handelingen worden beschreven.

Alle resultaten onder elkaar, van definiëren tot meten, van analyseren tot verbeteren en de beheersing ervan. Volstrekt voor het complementair beantwoorden van de drie deelvragen centraal in dit hoofdstuk. Hiermee nadert het onderzoek zijn eind. In het volgende eveneens laatste hoofdstuk worden conclusies gegeven, voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, waar ook een advies uit zal volgen; daarmee is de kous af.

6. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk – waarin antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag, *op welke wijze kan het financiële administratieve proces bij ROI financials worden gestandaardiseerd en controleerbaar worden gemaakt?*, en daaropvolgend aanbevelingen worden gegeven – brengt het onderzoeksverslag tot een eind. Identiek aan de naam van het hoofdstuk omvat het de volgende onderdelen: Conclusies en Aanbevelingen.

6.1 Conclusies

De gehele toedracht van dit onderzoek naar het optimaliseren van het financiële administratieve proces – van het in het kaart brengen van het huidige proces en de knelpunten, tot het analyseren en verbeteren van hetgeen – heeft geleid tot dit moment: het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

“Op welke wijze kan het financiële administratieve proces bij ROI financials worden gestandaardiseerd en controleerbaar worden gemaakt?”

Allereerst de beschouwing welke methode het meest schikt voor dit onderzoek. De confrontatie bestond uit drie methoden: het INK-model, KAD-model en Six Sigma. Aan de hand van de kwaliteitscirkel van Deming zijn de drie op de proef gesteld. Six Sigma trok uiteindelijk aan het langste eind. Een overwinning te danken aan het oordeel: “Six Sigma richt zich specifiek op operationeel facet, omvat zowel het geven van inzicht alsmede de sturing hiervan, en hetgeen stemt af met de begeerte van ROI financials.” Afgezien van het detriment dat Six Sigma aanzienlijke inspanning vereist van zowel mens als middel, kreeg het tenslotte toch de bovenhand.

Na het verstrekte vonnis was het zaak om hetgeen tot uitvoer te laten brengen. Echter, hiervoor diende eerst het uitgangspunt van dit onderzoek tot stand te worden gebracht: het in kaart brengen van de huidige situatie. De inventarisatie geschiedde aan de hand van enerzijds reeds beschikbare procesbeschrijvingen en anderzijds observaties van medewerkers in kwestie. Het resultaat omvatte zich in drie deelprocessen met nadere onderverdelingen: **Lijsten**: Facturen, Bank en Lijsten; **Rapportage**: Kas, Balans en Winst en verlies; en **Specificatie**: Samenstel en Fiscaal.

De basis is gelegd, welke zal fungeren voor de bouw van **Definiëringen**, **Metingen**, **Analyses**, verbeteringen (**Improve**) en beheersingen (**Control**): DMAIC.

Centraal bij het eerste onderdeel – *Define* – staat het tot stand brengen van de knelpunten:

- Alles bij elkaar genomen vijftig stuks, waarvan het gros van de knelpunten – 22 stuks – betrekking heeft op het Samenstel proces: 44% van het totaal aantal knelpunten. Gevolgd door het proces Facturen met 11 (22%), Bank met 5 (10%), zowel Fiscaal als Winst en verlies met 3 (6%), zowel Kas als Lijsten met 2 (4%) en zowel Balans als Gehele proces met 1 (2%).
- Het leeuwendeel van de knelpunten – 15 stuks – heeft betrekking op de Juiste werkwijze van verwerking CTQ: 30% van het totaal aantal knelpunten. Achternagegaan door zowel de CTQ Externe consensus als Ideale propositie en Volledige en juiste onderbouwing met 9 (18%), Kennis is verdeeld en vastgelegd met 5 (10%) en Volledige en juiste inrichting met 3 (6%).

Bij het aansluitende onderdeel – *Measure* – is de relevante data verzameld. In het geval van dit onderzoek middels het Fishbone Diagram en Proceskaarten, met als streven een overzichtelijke en geordende voorstelling te geven. De visualisatie schetst een helder beeld van de huidige stand van zaken.

In het daaropvolgende onderdeel – *Analyze* – zijn de oorzaken achterhaald. Door middel van verschillende toepassingen – CTQ-boom, Correlatie-matrix en Five Times Why methode – zijn de

knelpunten ontleed, zodat de waarde achter knelpunten, de frequentie en de impact kon worden bepaald. Werkelijke oorzaken zijn achterhaald, prioriteringen zijn vastgesteld en tenslotte is het geheel – van alle bevindingen – geëxcerpeerd in een totaaloverzicht: FMEA. Hierbij de belangrijkste conclusies omtrent de waardebepalingen van de knelpunten:

- Het grootste gedeelte van de knelpunten heeft betrekking op de Klanten: circa 40%. Gevolgd door de Financiële afdeling met ~35%, de Fiscale afdeling met ~23% en de Overhead met ~2%.
- Het gros van de knelpunten heeft betrekking op het Samenstel proces: plusminus 42%. Achternagegaan door het proces Facturen met ~18%, Bank met ~11%, Fiscaal met ~9%, Winst en Verlies met ~8%, Kas met 4%, Lijsten met ~3%, Balans met ~3% en Gehele proces met ~2%.
- Het leeuwendeel van de CTQ's aangaande de knelpunten heeft betrekking op de Juiste werkwijze van verwerking: grofweg 28%. Opgevolgd door de Ideale propositie met ~21%, zowel Volledige en juiste onderbouwing als Externe consensus met ~18%, Kennis is verdeeld en vastgelegd met 10% en Volledige en juiste inrichting met ~4%.
- Klanten hebben gemiddeld de hoogste score: circa 52, en is daarmee verantwoordelijk voor ongeveer 40% van het totaal gemiddelde. Gevolgd door de Financiële afdeling met ~45 (~35%), de Fiscale afdeling met ~29 (~24%) en de Overhead met ~2 (~2%).
- Knelpunten met betrekking tot het Balans proces hebben gemiddeld genomen de hoogste score: 192, plusminus 49% hoger dan het gemiddelde. Achternagegaan door het proces Fiscaal met ~182 (~42%↑), Winst en verlies met 172 (~34%↑), Gehele proces met 154 (~20%↑), Bank met ~139 (~8%↑), Samenstel met ~123 (~4%↓), Kas met 114 (~11%↓), Facturen met ~106 (~18%↓) en Lijsten met 105 (18%↓).
- Knelpunten met betrekking tot de Ideale propositie CTQ hebben gemiddeld genomen de hoogste score: grofweg 152, pakweg 19% hoger dan het gemiddelde. Opgevolgd door de CTQ Volledige en juiste onderbouwing met ~132 (~3%↑), Externe consensus met 130 (~1%↑), Kennis is verdeeld en vastgelegd met ~123 (~4%↓), Juiste werkwijze van verwerking met ~120 (~6%↓) en Volledige juiste inrichting met 91 (~29%↓).
- De veertien knelpunten met de hoogste score, 28% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 40% van de totale score.
- De veertien knelpunten met de laagste score, alsmede 28% van het totaal aantal knelpunten, hebben tezamen betrekking op omtrent 14% van de totale score.

Het volgende onderdeel – *Improve* – bood uitkomsten voor de knelpunten. Op basis van de impact en het niveau van een uitkomst is de reële impact bepaald:

- Alle uitkomsten staan nog in dezelfde volgorde op basis van reële impact hoog naar laag ten opzichte van impact hoog naar laag.
- De volgorde, van groot naar klein, op basis van de verhouding tussen betreffende reële impact en totale reële impact, is als volgt: D met ~39%, H met ~19%, I met ~14%, B met ~11%, C met ~9%, A met ~6%, F met ~1%, E met ~1% en G met ~0%.
- De impact van uitkomst F is relatief gezien flink gestegen en van uitkomsten G en E relatief gezien flink gedaald. De omvang van de drie was ten opzichte van de andere uitkomsten ook klein, waardoor de kans op een hogere volatiliteit groter is. Mede door de geringe omvang heeft de relatieve grote verandering, absoluut gezien weinig invloed.
- De eerste drie uitkomsten hebben tezamen een reële impact van bijna driekwart van het totaal. De eerste vijf van meer dan 92%, de laatste vier van minder dan 8%.

De een meer geschikt dan de ander, om die reden zijn de oplossingen ingedeeld in een PICK-schema, waarin inspanning en impact tegen elkaar uiteen zijn gezet. Om zo tot een classificatie te komen, tonend welke uitkomsten rijp zijn voor implementatie en welke trekken aan een dood paard:

- De uitkomsten B en I vallen onder implementeren. Uitkomsten D en H zijn een uitdaging. Zowel uitkomsten A als C, E en F zijn mogelijk. Uitkomst G valt onder doden.
- Ondanks de schijn uitkomsten B en I vanuit dit schema de beste oplossingen lijken, valt er ook zeker wat te zeggen voor uitkomsten D en H omwille van hun gigantische impact.
- Van alleen uitkomst G kan alvast worden geconcludeerd dat het niet verstandig is om hetgeen te bewerkstelligen.

Het laatste onderdeel – *Control* – legde zich toe op het bewerkstelligen en beheersen van de uitkomsten, respectievelijk door middel van het implementatie – en controleplan. Waarbij het implementatieplan expliciteert hoe de uitkomsten worden bewerkstelligd, verwoord het controleplan de beheersing van hetgeen:

- De totale kosten van de implementatie bedragen € 762 per maand en het vereist in 250 uur voor implementatie.
- Bij het grootste gedeelte van de implementatieonderdelen – in dertien gevallen – is Kwaliteit de belangrijkste kritieke succesfactor. Op nummer twee – komt zes keer voor – staat de kritieke succesfactor Inzicht. Als laatste – met vier voorvallen – Consensus.

Tevens bevat het onderdeel een Standard Operating Procedure (SOP), welke een schriftelijke werkinstructie, alsmede een routemap voor het integraal implementeren van Visionplanner, is waarin uitgebreid handelingen worden beschreven.

De algehele aaneenschakeling van de bovengenoemde resultaten geeft per slot van rekening complementair antwoord op de onderzoeksvraag. Van definiëren tot beheersen; van het nemen van knelpunten tot het geven van oplossingen; van realiteit tot idealiteit. Op basis van de conclusies zal in het volgende part – *Aanbevelingen* – een advies worden gegeven, trachtend om het ideaal te transformeren tot realiteit.

Hieronder een samenvattende tabel van de uitkomsten verdeeld over de classificaties, met bijkomende implementatie- en beheersingsmaatregelen alsmede bijkomstige kosten (Tabel 11: Samenvatting):

Tabel 11: Samenvatting (Uitkomsten & PICK-schema & Implementatie- & Controleplan, 2020)

Uitkomst	#	Implementatie	Beheersing	Kosten
Possible (mogelijk)				
Vaststellen wat de kennis is van een klant en desgevallend nader informeren (A)	A1	Per klant onderzoeken wat hun kennis is inzake onderhoud en onderbouwing van de administratie, de mogelijkheden binnen ROI financials en de betekenis van de rapportage	Periodiek met klant in gesprek voor het opdoen van inzicht	€ - 13 uur
	A2	Per klant desgevallend op basis van het onderzoek nader informeren door middel van het geven van fiscaal advies, het in kennis stellen van de voorzieningen binnen ROI financials en het aanvullend duiden van de rapportages	Periodiek vaststellen of er maximaal toegevoegde waarde wordt geboden aan de klant	€ - ~ uur
Bij frequent optreden klant extra kosten in rekening brengen voor supplementaire werkzaamheden (C)	C1	Bijhouden wanneer een klant ondeugdelijk optreed	Periodiek onderzoeken of een klant ondeugdelijk optreed	€ - ~
	C2	In gesprek gaan met klanten die vaak ondeugdelijk optreden en ze attenderen op de regeling indien het in de toekomst	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - 2 uur

		nogmaals optreed hiervoor kosten in rekening worden gebracht		
	C3	Kosten in rekening brengen bij klanten die na gesprek nogmaals ondeugdelijk optreden	Iedere keer nagaan wanneer kosten in rekening worden gebracht of dit billijk is	€ - ¼ uur
Inventariseren van huidige inrichting en desbetreffend corrigeren of aanvullen (E)	E1	Per administratie de status van de klantenkaart onderzoeken en de instellingen	Periodiek onderzoeken wat de status is van klantenkaarten en instellingen	€ - 5½ uur
	E2	Onvolledige of onjuiste klantenkaarten en instellingen invullen of aanpassen	Bij inrichting bepalen of dit van maximale kwaliteit is	€ - 1½ uur
De leverancier of klant der klant facturen linea recta laten versturen naar ROI financials en dus niet via de klant (F)	F1	Per klant onderzoeken op welke wijze de facturen worden verstuurd naar ROI financials	Periodiek wijze van factuurverzending onderzoeken	€ - 13 uur
	F2	Voor de desbetreffende klanten de aanbeveling doen om de facturen rechtstreeks te versturen naar ROI financials vanaf de leverancier	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - ½ uur
Implement (implementeren)				
Vaststellen wat is afgesproken met de klant en afspraken corrigeren (B)	B1	Per klant onderzoeken welke afspraken zijn gemaakt	Periodiek gemaakte afspraken onderzoeken	€ - 13 uur
	B2	Per klant bepalen of de afspraken billijk zijn en vaststellen of de klant zich er aan houdt	Periodiek de billijkheid en naleving van afspraken evident bepalen	€ - 2½ uur
	B3	Met klanten in gesprek gaan voor het aanpassen van afspraken die niet billijk zijn	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - 2½ uur
	B4	Met klanten in gesprek gaan wie zich niet houden aan de afspraken om ze hierop te attenderen of om de afspraak aan te passen	Na ieder gesprek vaststellen of consensus is bereikt	€ - 2 uur
Bij frequent optreden medewerker hierop berispen (I)	I1	Per medewerker zijn of haar werk evalueren	Periodiek medewerkers evalueren voor het opdoen van inzicht	€ - 6 uur
	I2	Medewerkers specifiek berispen op basis van evaluatie	Iedere keer nagaan wanneer medewerkers worden berispt of dit billijk is	€ - ~ uur
Challenge (uitdaging)				
Realiseren van de ideale propositie (D)	D1	Alle administraties overzetten van Globe naar Online, zodat facturen uitsluitend worden geboekt in Online aan de hand van een universeel	Periodiek het Facturen-proces evalueren	€ - ~ uur

		grootboekschema die opgesteld dient te worden		
	D2	Alle administraties overzetten van Globe naar Online, zodat bankboekingen uitsluitend worden verwerkt middels een koppeling, die opgezet dient te worden	Periodiek het Bank-proces evalueren	€ - ~ uur
	D3	Alle administraties in Online overzetten naar Visionplanner	Periodiek de overdracht van administraties onderhouden	€ - ~ uur
	D4	Inrichten van alle klantenkaarten en instellingen per administratie in Visionplanner	Periodiek de inrichting van klantenkaarten en instellingen onderhouden	€ ~762 80 uur
	D5	Inrichten van jaar overstijgende zaken per Cliëntdossier in Visionplanner	Periodiek de inrichting van het Cliëntdossier onderhouden	€ - 40 uur
	D6	Inrichten van jaar gebonden zaken per administratie en opstellen van checklists, inclusief voorwaarden en resultaten, in Visionplanner	Periodiek de inrichting van het Administratie-dossier onderhouden	€ - 31 uur
	D7	Inrichten van het Samensteldossier in het Visionplanner	Periodiek de inrichting van het Samenstel-dossier onderhouden	€ - 27 uur
	D8	Inrichten van "piepsysteem" aan de hand van bepaalde voorwaarden	Periodiek de inrichting van het "piepsysteem" onderhouden	€ - 27 uur
	D9	Inrichten eventuele consolidatie per administratie in Visionplanner	Periodiek de inrichting van de consolidatie onderhouden	€ - ~ uur
	D10	Het bepalen van begrotingen en inrichten per administratie in Visionplanner	Periodiek de bepaling en inrichting van de begroting onderhouden	€ - ~ uur
Vaststellen wat de kennis is van een medewerker en desgevallend nader informeren en onderrichten (H)	H1	Per medewerker door middel van sessies of voortgangsgesprekken onderzoeken wat zijn of haar kennis is	Periodiek met medewerkers in gesprek voor opdoen van inzicht	€ - 3 uur
	H2	Medewerkers specifiek onderrichten op basis van onvolledige of onvoldoende kennis naar voren gekomen vanuit het onderzoek	Periodiek de kwaliteit van de onderrichting onderzoeken	€ - 3 uur
	H3	Medewerkers algemeen onderrichten middels voorlichtingen, cursussen en dergelijk onderwijs	Periodiek de kwaliteit van de onderrichting onderzoeken	€ - 2 uur

6.2 Aanbevelingen

Nu is het tijd voor het plukken van de vruchten van dit onderzoek, nu is daar de consultatie: de vertaling van resultaat naar raad. De zaadjes der exploratie gepland aan de start van dit onderzoek, zijn ontspruit en uitgegroeid tot kiemplanten van implementeerbare en beheersbare uitkomsten. De een uitgestegen tot een bloem, waarbij sommige de hulp nodig hadden van een stut, anderen uitgedijd tot onkruid. Immers is deel van de uitkomsten voorbeschikt voor bewerkstelling: implementeren en mogelijk. Een deel vereist inspanning: uitdaging. Het overige is verdomd tot het doodlopen: doden. De vruchten zullen de beloften der bloemen overtreffen...

Hoewel dit niet klaarblijkelijk uit de tabel (Tabel 11: Samenvatting) naar voren komt, is de uitkomst met de meeste invloed het realiseren van de ideale propositie. Niet alleen mitigeert het 43 van de 50 knelpunten, het beschikt ook verreweg over de grootste (reële) impact: circa 39%. Echter, het vraagt een excessieve inspanning als gevolg van de zowel intensieve als extensieve hoedanigheid, waardoor hetgeen ook valt onder: uitdaging. De exuberantie heeft geleid tot het opstellen van de SOP, geheel in het teken van de uitkomst, om de omvangrijke constellatie te ontvouwen in gecategoriseerde eenvoud.

Naast het bereiken van het doel van dit onderzoek “een gestandaardiseerde en controleerbare procesbeschrijving ontplooit in een handboek”, fungeert de SOP als routemap voor de implementatie van het realiseren van de ideale propositie. De uitkomst, welke de nodige elan vraagt en de majoriteit van de knelpunten beantwoord, zal met behulp van dit instrument er een zijn waar muziek in zit. De uitkomst van vandaag welke bedraagt aan de ontwikkeling van ROI financials voor morgen, door lering te trekken uit de gebeurtenissen van gister. Immers, door het gebruik van onder meer checklists evalueert de organisatie zich, met het doel zich te verbeteren.

Het advies is om aanvankelijk de uitkomsten ten uitvoer te laten brengen welke vallen onder de classificatie: implementeren en mogelijk. Wat het zwaarst is moet het zwaarst wegen. Daaropvolgend het realiseren van de uitkomsten ingedeeld bij: uitdaging. Het venijn zit hem in de staart, welke stoffes aan een weegschaal zijn: doden. Om die reden wordt aanbevolen deze uitkomsten zowaar helemaal niet te verwezenlijken.

Daarbij de belangrijke kanttekening dat het realiseren van de ideale propositie centraal moet staan. Het is primair voor de mitigatie van de knelpunten. Daarvoor het advies met vurige toewijding de uitkomst onder handen te nemen. Bovendien is het essentieel voor een effectieve werking: enkel bij een integrale adaptatie – met harmonieuze tendenties – wordt de ideale propositie waarlijk gerealiseerd. Zodra medewerkers zich niet altéégader conformeren, wordt er geleefd in twee dimensies van proposities, waardoor nimmer het ideaal wordt behaald.

De uitkomsten van het hoogste gewicht staan hieronder uitgedrukt als advies:

Steunend op de aspiratie van ROI financials om in de toekomst **expliciet met het programma Exact Online te werken** – dus niet meer met Exact Globe – de overtuiging vanuit dit onderzoek dit een juiste keuze is, wordt aanbevolen dit trachten te continueren.

Standaard grootboekrekeningschema. Het hanteren van een standaard grootboekrekeningschema creëert harmoniserende conformiteit en concordantie. Resultierend in uniformere werkwijzen, overzichtelijkere administraties en de mogelijkheid ambiguïteit te beoordelen als weeffout; aldus een eenduidige boekhoudmethode.

Visionplanner sluit haarfijn aan op Exact Online – en is dus zagezegd toekomstbestendig – doordat het er waarachtig mee verweven is. Advies is dan ook om volledig in te zetten op dit programma. Aangezien dit ietwat abstract klinkt, is het advies onderverdeeld in concrete sub-aanbevelingen.

- **Het importeren van alle administraties.** Welke staan in Exact Online, waarbij het streven is dit in de toekomst alle administraties te laten zijn, dienen te zijn geïmporteerd.

- **Volledige inrichting basisgegevens.** Omvat Klantenkaart en Instellingen. Een eenmalige invulling van hetgeen biedt een betrouwbare basis. Tevens speelt het part bij het automatiseren van processen, derhalve het systeem steevast kan refereren naar de basisgegevens. Een investering welke zich dus zeker terugbetaald.
- **Inrichting Cliëntdossier.** Omvat dossier-items welke jaar overstijgend zijn. In tegenstelling tot de vorige aanbeveling, is het advies dit niet volledig in te richten. Voeg alleen de relevante zaken toe, welke in verband staan met bijvoorbeeld een checklist-onderdeel, bij voorkeur bestaande uit een link en dus geen reëel bestand. Om reden anders een dubbele boekhouding wordt gevoerd, met alle gevolgen van dataredundantie.
- **Inrichting Administratiedossier.** Omvat dossier-items welke betrekking hebben op een specifiek geval of periode. Hetzelfde geldt als bij de inrichting van het cliëntdossier, voeg alleen de relevante zaken toe.
- **Volledige inrichting van Checklists.** Onderdeel van het Administratiedossier, maar toch een onderdeel an sich door de veelomvattendheid. In het verslag is een concept checklist aangereikt, tezamen opgesteld met gegadigde medewerkers. Advies om hetgeen regelmatig, naar de periodieke procedé ervan, in te vullen. Een aantal toelichtingen:
 - *Houdt het zo eenduidig mogelijk.* Zorg dat een checklist toepasbaar is voor iedere administratie, zodat geen aparte checklists worden gemaakt per administratie. Dit betekent dat een checklist immens kan worden in omvang, om alle hoedanigheden van administraties te dekken. Echter, dit is geen beletsel. Door middel van het gebruik van formules kan worden ingesteld of een onderdeel van de checklist wordt getoond, of wordt geomitteerd. Een oorspronkelijke checklists van honderden vragen wordt hierdoor mogelijkerwijs gespecificeerd tot een checklist van tientallen vragen, speciaal omgeslagen naar de benodigdheden van een betreffende administratie. Laat de verschillende checklists ook zo veel mogelijk op elkaar aansluiten, een ware overlap. Hierdoor corresponderen werkwijzen van checklists en zijn ze eenvoudiger en sneller in te vullen.
 - *Richt vragen zo effectief mogelijk in.* Gebruik voornamelijk gesloten vragen, hierdoor worden de uitkomsten van checklists uniformer. Formuleer de vraag logisch, zodat hij aansluit op het antwoord. En formuleer de vraag zo dat het antwoord erop, exact is wat je begeert, niets meer en niets minder. Maak gebruik van toelichtingen. Indien een vraag wordt beantwoord, verplicht een toelichting. Hierdoor wordt een medewerker gedwongen tot uitleg, wat later kan worden gebruikt voor argumentatie en verduidelijking. Doe dit niet voor elke vraag, dit wordt redundant. Gebruik het bijvoorbeeld als een vraag met “nee” wordt beantwoord, of als een toelichting werkelijke meerwaarde biedt. Sluit de checklist af met een open vraag. Hier kan een conclusie of samenvatting worden gegeven. Dit biedt ook een gunstig referentiepunt voor het samenstellen, doordat het direct naar het betreffende Samensteldossier wordt gekopieerd.
 - *Maak gebruik van toepassingen.* Op basis van formules kunnen vragen automatisch worden beantwoord. Als de post voldoet aan een bepaalde voorwaarde, wordt deze op een bepaalde wijze automatisch beantwoord. Stel intern zo veel mogelijk voorwaarden en normen. Op basis hiervan kan een groot gedeelte van de vragen telkens weer automatisch worden ingevuld. Maak daarnaast gebruik van de toepassing om toelichting mee te nemen naar de volgende periode. Zodra eenzelfde checklists wordt gestart voor een nieuwe periode, wordt de toelichting van vorige periode automatisch ook gegeven voor deze periode. Kopieer toelichtingen bovendien, wat op een gelijke eenvoudige wijze kan, naar het Samensteldossier. Hierdoor wordt correspondentie klaarblijkelijk gedeeld met de Fiscale afdeling, welke werkt vanuit het Samensteldossier. Voeg verder bij toelichtingen bijlagen toe. Geen reële

bestanden, maar verwijzingen of links. Dit biedt extra onderbouwing en voorkomt data-redundantie.

- *Varieer en beheer.* Maak checklists voor de gehele breedte van de organisatie. Betrek bijvoorbeeld klanten in checklists. Laat ze bevestigen dat ze alle data hebben aangeleverd. Dit geeft zekerheid voor het voeren van de administratie en fungeert als staving voor ROI financials. Doe hetzelfde voor Financieel medewerkers. Laat ze een bevestiging geven dat ze alle facturen hebben geboekt. Op basis van deze verklaring kan de Samenstel medewerker met een geruster hart starten en kan de Financieel medewerker worden beoordeeld als de verklaring overeenstemt of afwijkt. Geef hiervoor ook aan wie de opdrachtverantwoordelijke is voor een checklist. *Last but not least:* onderhoudt de checklists. Zorg dat de vragen nog relevant zijn, normen en waarden eventueel bijgesteld worden en dat een checklist nog volledig is.
- **Volledige inrichting Samensteldossier.** Omvat de beoordeling van administraties, uitwerking van risico's, samenstelling van de jaarverslagen en tenslotte de accordering en deponering: kortom het jaarwerk. Hier wel het advies voor volledige inrichting, omdat alleen zo het jaarwerk uitvoerig kan worden gevoerd. De werkwijze is integraal verweven aan het Cliëntdossier en Administratiedossier, waardoor werkwijzen welke nu verdeeld zijn over meerdere systemen, samengevoegd worden tot één: Visionplanner. De haarfijne aansluiting brengt ook een efficiënter proces tot stand. Door het gebruik van checklists is de administratie gedurende het jaar van afdoende kwaliteit. Tevens is het exact duidelijk wat er gedaan is. Dit biedt een stevige basis van hoge kwaliteit voor de Fiscale afdeling, voorkomt dat zij werkzaamheden uitvoeren welke reeds zijn verricht en leidt uiteindelijk tot meer productiviteit. Door een integrale hantering van Visionplanner wordt dus de crux van het probleem gemitigeerd, waarbij kwaliteit gedurende het jaar niet van afdoende kwaliteit is, wat ertoe leidt dat einde boekjaar supplementaire werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd. Ook hier nog een aantal toelichtingen:
 - *Maak alvorens dossiers aan.* Zoals eerder vermeld kunnen items binnen checklists gekopieerd worden naar het Samensteldossier. Echter, dit kan alleen als deze aanwezig is. Maak dus geruime tijd van te voren Samensteldossiers aan.
 - *Toewijzen gebruikers.* Gebruik de instellingen om aan te geven wie gemachtigd is tot het inzien, beheren en accorderen van het jaarwerk. Hanteer voor iedere gebruiker apart de juiste toewijzing. Valt ook onder *Volledig inrichting basisgegevens*.
 - *Automatische aanvulling.* Zorg dat, zoals eerder ook aangegeven, de instellingen zo volledig mogelijk zijn ingevuld. Hierdoor is een groot gedeelte van de acceptatie – en planningsfase automatisch ingevuld.
 - *Gebruik risico's.* Maak tijdens de cijferbeoordeling gebruik van risico's. Een aantal risico's wordt alvorens automatisch weergegeven, mits dit is aangegeven in de instellingen onder *Significante aangelegenheden*. Aan risico's kunnen weer taken worden gekoppeld. In een taak staat beschreven wat gebeurt dient te worden voor het mitigeren van het risico, welke is gekoppeld aan een medewerker welke hier melding van krijgt. Binnen de taak is mogelijkheid tot correspondentie en het delen van bijlagen, ook hier bij voorkeur verwijzingen en links. Na het afronden van een taak is het risico afgehandeld, wat resulteert in een betrouwbaar en gestaafd jaarverslag.
 - *Koppel Nextens.* In Samensteldossier kan een koppeling worden gemaakt met Nextens. Met een druk op de knop kan zo de Fiscale export worden gegenereerd. Dit is daarom ook zeker een aanrader.

- **Volledige inrichting signalen en alerts.** Eigenlijk valt het onder *Volledig inrichting basisgegevens*, maar net als de checklists verdient het een onderdeel apart. De signalen en alerts fungeren als dergelijk piepjessysteem. Volledig naar eigen inzicht kan worden bepaald wanneer een melding wordt ontvangen, bijvoorbeeld wanneer de debiteuren abrupt beduidend stijgen. Door middel van deze toepassing kunnen eventuele risico's snel worden waargenomen en tegengegaan.
- **Volledige inrichting consolidatie.** Omdat ROI financials een aantal klanten heeft welke bestaan in een holdingverhouding, is het verstandig om ze ook zo in te richten in Visionplanner. Het biedt een vertrouwde basis en maakt toekomstige handelingen, bijvoorbeeld eliminatieposten en exploitatie, eenvoudiger.
- **Volledige inrichting begroting.** De begroting fungeert als doel voor het komende jaar, of andere periode, wat gezien kan worden als preventieve maatregel. Daarnaast biedt Visionplanner ook een prognose: realistische verwachting op basis van eerdere resultaten uit het jaar en zal ook van maand tot maand veranderen. De prognose gaat in tegenstelling tot de begroting in op de liquiditeit. Beide kunnen verwerkt worden in de rapportages, welke momenteel al worden gebruikt door ROI financials.
- **Behouden en vergaren van kennis.** Het is belangrijk dat de kennis omtrent Visionplanner behouden blijft. Dit bestaat uit de volgende onderdelen:
 - o *Inrichting.* De SOP in dit rapport biedt een mooie basis. Het wordt aangeraden een medewerker verantwoordelijk te stellen voor de technische inrichting, bij voorkeur de Project Medewerker, en het behoudt ervan. Ga niet uit van een statische verdeling, maar betracht dynamiek. Bijvoorbeeld het inrichten van voorwaarden en resultaten is enerzijds uiterst technisch, vergelijkbaar met formules in Excel. Anderzijds vraagt het financieel inzicht, omdat de formules gebaseerd zijn op financiële logica en gestelde normen. Tevens vereist de inhoud van checklists ook financiële kennis.
 - o *Scholing.* Een goede scholing is essentieel. Als je het systeem optimaal wilt laten functioneren vereist dit de nodige kennis van degene welke het ten uitvoer brengen. Voorlichtingen, trainingen en cursussen zijn functieafhankelijk. Een Fiscaal medewerker hanteert op een andere wijze het systeem dan een Financiële medewerker. Echter, de basis van het systeem dient organisatiebreed bekend te zijn. Bovendien is het van belang dat de kennis wordt vastgelegd, vergelijkbaar met de SOP. Deze kan ook als basis worden gebruikt om verder uit te werken aan de hand van nieuwe inzichten.
 - o *Kennisverrijking.* Stilstaan is achteruitgaan. Het is cruciaal dat de onderneming zijn kennis blijft verrijken. Het bedrijf achter Visionplanner biedt tal van seminars en webinars aan waar nieuwe toepassingen en mogelijkheden aan het bod komen. Deze zijn divers waardoor ze betrekking kunnen hebben op alle divisies binnen ROI financials. Vanuit dit rapport de sterke aanbeveling om vanuit de gehele organisatie deel te nemen aan deze cursussen, uiteraard verdeeld op basis van welke cursus relevant is voor welke werknemer. Daarnaast is er op *Visionplanner Cloud*, een online-platform voor vraag en antwoord, eindeloos veel informatie terug te vinden over de mogelijkheden van Visionplanner. Maak hier dus ook gebruik van.

Aan de hand van het implementatieplan kunnen de adviezen worden geïmplementeerd. Het controleplan geeft weer hoe deze worden geborgen. De SOP geeft een gedetailleerde werkbeschrijving, welke ook schikt voor het implementeren, voornamelijk voor Visionplanner waar het nauwgezet op ingaat. Tenslotte is het alomvattende advies om de drie opzetten, SOP, implementatie- en controleplan, te hanteren als leidraad voor het effectueren van de bovengenoemde adviezen, om idealiter het gemeenschappelijke doel van dit onderzoek te realiseren: *Standaardiseren en Controleren*.

Nawoord

Het schrijven van een scriptie was een bijzondere ervaring, zowel interessant als instructief. Naderhand kan ik stellen dat ik trots ben op het resultaat.

Aanvankelijk had ik het doel een handboek te construeren in het teken van standaardiseren en controleren. Dit is ook gelukt, in de vorm van een Standard Operating Procedure (SOP). Hierin staan werkwijzen uitgebreid beschreven, in het bijzonder voor het programma Visionplanner. Het doel vanuit het stagebedrijf was voornamelijk ook toegelegd op de inrichting van dit systeem. Daarom is het voor mij content ik hetgeen uitgebreid heb kunnen verwerken in het handboek.

Mijn bevindingen heb ik voorgelegd aan ROI financials. Zij waren enthousiast over de mogelijkheden van Visionplanner. Ze staan open voor implementatie en in de toekomst zullen zij zich hier ook voor inzetten.

Door het schrijven van mijn scriptie ben ik met methoden en theorie in aanraking gekomen waar ik vooraf geen weet van had. Daarnaast is mijn kennis verrijkt door de praktijkervaring welke de stage met zich meebrengt, zowel omtrent de scriptie als daaromheen, bijvoorbeeld het bijwonen van webinars.

De omslag van de huidige situatie bij aantreding van de coronacrisis, heeft mij ertoe gedwongen mij aan te passen. Ik diende mij te conformeren aan het exceptionele voorval, om zo toch mij scriptie succesvol af te ronden. Met de hulp van zowel bedrijf als school, door de mogelijkheid tot thuiswerken en online-voortgangsgesprekken, is dit gelukt.

Achteraf zijn er ook zaken welke ik anders had gedaan. Idealiter had ik meer concrete metingen willen verrichten, zodat ik duidelijker en meetbaarder conclusies kon trekken. Hoewel ik in mijn geval de meerwaarde heb kunnen aantonen, zou dit sterker overkomen als ik dit concreter kon presenteren. Daarnaast had ik vroeger in het traject meer medewerkers moeten betrekken in het onderzoek, waardoor de inhoud van mijn scriptie breder onderbouwd is.

Mijns inziens verliep de samenwerking tijdens mijn scriptie adequaat. De verrichte interviews, uitgevoerde observaties en gehouden sessies verliepen ongecompliceerd. Hoofdzakelijk door de weidse jovialiteit van de betrokkenen. Tevens heb ik de samenwerking met mijn bedrijfsmentor en stagebegeleider als probleemloos en prettig ervaren. Hierbij wil ik nogmaals alle betrokkenen in dit onderzoek bedanken.

Literatuurlijst

- Jet-Net & TechNet. (2020). *Voorbeeldvragen om te stellen aan iemand die bij een bedrijf werkt*. Geraadpleegd op 13-2-2020, van https://www.gastlessenzogeregeld.nl/files.cfm?event=files.download&ui=TT_EHBTO_interview_1.pdf
- Encyclo. (2020). *Hospitality industry*. Geraadpleegd op 13-2-2020, van https://www.encyclo.nl/begrip/Hospitality_industry
- Van Dam, N. & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Nederland: Wolters-Noordhoff
- Managementmodellensite.nl. (2013). *Micro meso macro*. Geraadpleegd op 13-2-2020, van <https://managementmodellensite.nl/micro-meso-macro/#.XkVf82hKiU>
- Managementmodellensite.nl. (2013). *7S-model*. Geraadpleegd op 13-2-2020, van <https://managementmodellensite.nl/7s-model-2/>
- Nizam, I. (15-11-2018). *7S model maken voor je marketingplan*. Geraadpleegd op 13-2-2020, van <https://www.marketingscriptie.nl/7s-model-maken-marketingplan-scriptie/>
- Bruil, J. (23-2-2015). *De DESTEP Analyse*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://modelmatig.nl/marketing/externe-analyse/destep-analyse/>
- Muilwijk, E. (2018). *DESTEP analyse*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep>
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van https://en.wikipedia.org/wiki/Porter%27s_five_forces_analysis
- Managementmodellensite.nl. (2013). *Vijfkrachtenmodel van Porter*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://managementmodellensite.nl/krachtenmodel-porter/#.XkpTCChKiUk>
- CBS. (2020). *Aantal bedrijven*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589NED/line?dl=2FAD9&ts=1581932286790>
- CBS. (2020). *Omzet horeca stijgt 0,2 procent in derde kwartaal*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/49/omzet-horeca-stijgt-0-2-procent-in-derde-kwartaal#id=undefined>
- The Culture Club Company. (2018). *Bedrijfscultuur is big business*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van https://www.ing.nl/media/Whitepaper%20Bedrijfscultuur%20is%20Big%20Business_tcm162-159671.pdf
- Bullinga, M. (2016). *Baan van de Toekomst: de financiële sector in 2030*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.hays.nl/documents/63318/1218331/BvdT+-+Finance.pdf/53b91350-a52f-c8db-8273-12b4d9a2c573?t=1571138727687>
- Rijksoverheid. (2019). *Rijksoverheid stimuleert maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>
- VNG. (21-6-2020). *Drank- en Horecawet wordt Alcoholwet: wat gaat veranderen?*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://vng.nl/nieuws/drank-en-horecawet-wordt-alcoholwet-wat-gaat-veranderen>
- Rijksoverheid. (2020). *Krachtenveldanalyse op belangen en vertrouwen*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c/krachtenvelden/vertrouwenmatrix>
- Exact. (2020). Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.exact.com/nl>

Microsoft. (2020). *Active Directory Federation Services*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van [https://docs.microsoft.com/en-us/previous-versions/windows/it-pro/windows-server-2008-R2-and-2008/cc772128\(v=ws.10\)?redirectedfrom=MSDN](https://docs.microsoft.com/en-us/previous-versions/windows/it-pro/windows-server-2008-R2-and-2008/cc772128(v=ws.10)?redirectedfrom=MSDN)

Infine. (2020). *Infine software*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.infine.nl/>

Nextens. (2020). *Over Nextens*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.nextens.nl/over-ons>

Visionplanner. (2020). *Over ons*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.visionplanner.com/over>

Microsoft. (2020). *Microsoft Excel*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://products.office.com/en-us/excel>

Blue10. (2020). *Over ons*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.blue10.com/over-ons/>

Scan Sys. (2020). *Over ons*. Geraadpleegd op 17-2-2020, van <https://www.scansys.eu/over-ons/ons-product/#over-ons-nav>

Doorewaard, H. & Verschuren, P. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Nederland: Boom Lemma

Hardjono, T.W. & Bakker, R. (2006). *Management van Processen*. Nederland: Wolters Kluwer Nederland B.V.

Kennisbank. (2020). Geraadpleegd op 26-2-2020, van <https://www.kennisportal.com/kennisitems/processen/procesoptimalisatie/>

Moen, R. & Norman, C. (2006). *Evolution of the PDCA cycle*. Geraadpleegd van <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press Ltd.

Shewhart, Walter Andrew (1939). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Dover Publications.

Penfield, D. (2014). *DMAICWebdingsI.png*. Geraadpleegd op 9-3-2020, van <https://en.wikipedia.org/wiki/DMAIC#/media/File:DMAICWebdingsI.png>

Dale, B.G. (2007). *Kwaliteit beheren 5th ed*. Wiley-Blackwell

Rath & Strong Management Consultants, *Six Sigma Pocket Guide*, p. 18. ISBN 0-9705079-0-9

Advisie. (2020). *De verschillen tussen Exact Online en Exact Globe*. Geraadpleegd op 29-4-2020, van <https://advisie.nl/verschillen-exact-online-exact-globe>

Taylor, G.A. (2012). *Readability of OHS documents - A comparison of surface characteristics of OHS text between some languages*, Safety Science, 50(7), 1627-1635.

Mulder, P. (10-3-2018). *SIPOC model*. Geraadpleegd op 27-4-2020, van <https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/sipoc-model/>

Ishikawa. (1990). *Introduction to Quality Control*. ISBN 4-906224-61-X OCLC 61341428

Visionplanner. (2020). *Klantgegevens*. Geraadpleegd op 3-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/115003718568>

Visionplanner. (2020). *Bedrijfsbeschrijving*. Geraadpleegd op 3-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/115003716548>

Visionplanner. (2020). *Significante Aangelegenheden*. Geraadpleegd op 3-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/115003718188>

Visionplanner. (2020). *Je Presentatie Delen Met Andere Gebruikers*. Geraadpleegd op 4-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/217566087>

Visionplanner. (2020). *Administratie Aanmaken*. Geraadpleegd op 2-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/115003440768-ADMINISTRATIE-AANMAKEN>

Visionplanner. (2020). *Het Instellingen Menu*. Geraadpleegd op 6-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/217085518-Het-instellingen-menu>

Visionplanner. (2020). *Administratiedossier - Eigen Checklists Bouwen (Kantoorchecklists)*. Geraadpleegd op 8-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/360010772999-Administratiedossier-Eigen-checklists-bouwen-kantoorchecklists->

Visionplanner. (2020). *Administratiedossier - Checklist Gebruiken*. Geraadpleegd op 9-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/360010772499>

Visionplanner. (2020). *Administratiedossier - Standaardchecklist Activeren*. Geraadpleegd op 10-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/360010656020>

Visionplanner. (2020). *Checklists - Voorbeelden Van Conditie Voor Groepen En Vragen*. Geraadpleegd op 10-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/360010659460>

Visionplanner. (2020). *Dossier Jaarrekening Aanmaken*. Geraadpleegd op 11-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/115003321787-Dossier-jaarrekening-aanmaken>

Visionplanner. (2020). *Gebruikers Toevoegen Aan Dossier Jaarrekening*. Geraadpleegd op 12-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/217600728-Gebruikers-toevoegen-aan-dossier-jaarrekening>

Visionplanner. (2020). *Jaarrekening Accorderen, Vaststellen En Deponeren*. Geraadpleegd op 13-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/218068737>

Visionplanner. (2020). *Stap 7: Export Fiscaal Dossier SBR*. Geraadpleegd op 14-5-2020, van <https://support.visionplanner.com/hc/nl/articles/115001374307>