

Procesoptimalisatie automatisering Kantoor Zaal

Auteur: Lara van Schaik
Datum afsluiten afstudeerscriptie: 11 juni 2021



Titel: Procesoptimalisatie automatisering Kantoor Zaal

Gegevens student:

Auteur: Lara van Schaik

Studentnummer:

Email:

Opleiding:

Instituut: De Haagse Hogeschool

Opleiding: Finance and Control

Adres: Johanna Westerdijkplein 75

Postcode + Plaats: 2521 EN Den Haag

Afstudeerbegeleider: G.J. Blom

Bedrijf:

Opdrachtgever: Kantoor Zaal

Adres: Verbreepark 6

Postcode + Plaats: 2731 BR Benthuisen

Telefoonnummer:

Bedrijfsbegeleider:

Email:

Vrijgave door begeleider:

Datum: 12 juli 2021

Handtekening: F.A.C. Overdevest

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport procesoptimalisatie automatisering voor Kantoor Zaal. Dit is een adviesrapport over de optimalisatie van de geautomatiseerde financiële processen. Dit rapport is geschreven binnen het kader van het afstuderen aan de opleiding Finance & Control aan De Haagse Hogeschool. Uitgevoerd voor Kantoor Zaal, door de student Lara van Schaik. Tussen 8 februari 2021 en 11 juni 2021 heb ik onderzoek gedaan naar de procesoptimalisatie binnen het bedrijf.

Allereest wil ik Kantoor Zaal, met in bijzonder F. Overdevest en S. Brugman, bedanken voor de leerzame tijd tijdens dit onderzoek.

Daarnaast wil ik ook meneer Blom bedanken voor zijn ondersteuning tijdens dit onderzoek. Ondanks deze vreemde periode van COVID-19 hebben wij regelmatig contact gehad over de voortgang.

Tot slot wil ik mijn vrienden en mijn familie bedanken. Zij hebben mij door heel dit proces heen gesteund.

Ik wens u hierbij veel leesplezier toe.

Lara van Schaik

Leidschendam, juni 2021, Nederland

Managementsamenvatting

Kantoor Zaal is een middelgroot advies- en administratiekantoor gevestigd in Benthuisen. Het automatiseringsproces is nog niet optimaal ingericht. Het optimaliseren van dit proces zou direct kunnen leiden tot tijdswinst en/of kostenreductie. Het doel van dit rapport is om de zogenaamde *quick wins* te halen, waarbij snel en zichtbaar resultaat wordt behaald. De probleemstelling luidt:

“Hoe kunnen de huidige geautomatiseerde financiële processen binnen Kantoor Zaal geoptimaliseerd worden?”

Voor dit onderzoek is een GAP-analyse gemaakt. Dit model wordt gebruikt om van de IST positie (huidig) naar de SOLL positie (gewenst) te gaan. Door het inzichtelijk maken van het verschil tussen huidig en gewenst wordt het gat tussen deze twee duidelijk (GAP-analyse, sd). Oftewel: er wordt ontdekt waar de verbeterpunten zitten. De financiële geautomatiseerde processen zijn in dit onderzoek gesplitst in de vijf categorieën: standaardisatie van data, uitwisseling van data, data interpretatie, vernieuwing van het primaire proces en vernieuwing van de interne kantoor processen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de categorieën lager scoren dan de ambitie van de NOAB en de ambitie van Kantoor Zaal. Het implementeren van de verbeterpunten zal de scores verhogen. Oftewel: wanneer deze verbeterpunten worden geïmplementeerd binnen de werkzaamheden bij Kantoor Zaal, zal het financiële geautomatiseerde proces geoptimaliseerd worden. De verbeterpunten zijn:

- Het gebruiken van UBL Cloud
- Het gebruiken van RGS codering
- Het verbeteren van datapresentatie door pdf, hard copy en vooral met gebruik van dashboards
- Iedere klant gebruik laten maken van een bankkoppeling of een MT940 bestand
- Introduceren van het documentenportaal via Nextens
- Implementeren van de automatische loonjournaalboekingen

Het gebruiken van UBL-facturen en standaard rekeningschema's zal gevolgen hebben voor de nieuwe klanten. De implementatie van deze adviezen bij huidige klanten kan veel tijd kosten. Daarnaast zijn veel huidige klanten gewend aan de huidige traditionele manier van boekhouden. Toch zal deze omschakeling voor sommige huidige klanten aantrekkelijk zijn. Deze omschakeling zal na inrichting minder tijd kosten. Voor welke huidige klanten dit geldt is te beoordelen door de werknemers van Kantoor Zaal.

De introductie van het documentenportaal zal eind 2021/begin 2022 geïntroduceerd moeten worden bij de huidige klanten waarvoor dit aantrekkelijk kan zijn. Deze introductie moet in verloop van dit jaar uitgewerkt worden zodat deze schakeling foutloos gebeurt.

Uit de GAP-analyse kunnen meerdere verbeterpunten worden opgesteld. Echter, is het implementeren van al deze verbeterpunten niet haalbaar. Sommige veranderingen zijn voor Kantoor Zaal niet implementeerbaar of relevant. Veel van deze verbeterpunten geven namelijk niet de zogenaamde `quick wins` of zijn niet relevant voor het klantenbestand. Door de verbeterpunten, die beschreven zijn hierboven, te implementeren zal het geautomatiseerde financiële proces geoptimaliseerd worden. Met procesoptimalisatie wordt bedoeld dat het proces efficiënter, effectiever en duurzamer zal verlopen. Oftewel: door het implementeren van deze verbeterpunten zal het proces efficiënter, effectiever en duurzamer verlopen. Deze

optimalisatie leidt onder andere tot tijdswinst en kostenreductie. In een volgende fase zal eventueel het PDCA-model gebruikt kunnen worden om het proces verder te optimaliseren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	3
Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling	8
1.1. Inleiding van de opdracht.....	8
1.2. Doel van de opdracht.....	8
1.3. Doelgroep/ontvanger	8
1.4. Randvoorwaarden	8
1.5. Verwacht eindresultaat	8
1.6. Probleemstelling.....	9
1.7. Deelvragen	9
1.8. Onderzoeksmethoden	9
1.9. Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 2: Wat voor organisatie is Kantoor Zaal?.....	10
2.1. Het bedrijf.....	10
2.2. De werkwijze	10
2.3. Klantenbestand.....	10
2.4. De Nederlandse Orde van Administratie- en Belastingdeskundigen (NOAB)	11
Hoofdstuk 3: Wat is de definitie van procesoptimalisatie?	12
3.1. Definitie en voordelen procesoptimalisatie.....	12
3.2. Verbetermethoden.....	13
3.2.1 Lean (PDCA Model)	13
3.2.2. GAP-analyse	15
3.2.3. Theory of constraints.....	16
3.2.4. Six Sigma (DMAIC-model)	16
3.2.5. 8D Methode	17
Hoofdstuk 4: Welke optimalisatie methode is tijdens dit onderzoek het meest bruikbaar?.....	18
4.1. Criteria	18
4.2. Gekozen methoden	18
Hoofdstuk 5: Welke huidige geautomatiseerde administratieve processen bestaan binnen de organisatie?	20
5.1. Aanlevermogelijkheden administratie.....	20
5.1.1. Inkoop- en verkoopfacturen	20
5.1.2. Bankgegevens.....	22
5.1.3. IB documenten.....	23
5.2. Softwareapplicaties	23

5.2.1. Loonadministratie.....	23
5.2.2. Boekhouding.....	23
5.2.3. Fiscaal	23
5.2.4. CRM	24
5.2.5. Jaarwerk	24
5.2.6. Urenregistratie	24
5.2.7. Koppelingen.....	24
Hoofdstuk 6: Wat is de gewenste vorm waarin financiële geautomatiseerde processen binnen Kantoor Zaal functioneren?.....	25
6.1. Aanlevermogelijkheden	25
6.2. Koppeling pakketten	25
6.3. GAP-analyse gewenste situatie	27
6.4. GAP-analyse gewenste situatie Kantoor Zaal	28
Hoofdstuk 7: Welke verschillen zijn identificeerbaar tussen huidige en optimale situatie?.....	30
7.1. GAP-analyse schematische weergave	30
7.2. Concrete verschillen	30
7.2.1. Standaardisatie van data	31
7.2.2. Uitwisseling van data.....	32
7.2.3. Data interpretatie.....	33
7.2.4. Vernieuwing van primaire proces.....	33
7.2.5. Vernieuwing van interne kantoor processen	34
Hoofdstuk 8: Op welke manier kunnen de geconstateerde verschillen geoptimaliseerd worden?	35
8.1. Standaardisatie van data	35
8.1.1. UBL Cloud.....	35
8.1.2. RGS Codering	35
8.1.3. Datapresentatie	36
8.2. Uitwisseling van data	37
8.2.1 Bankkoppeling.....	37
8.2.2. Uitwisselingen tussen verschillende applicaties.....	37
8.2.3. Uitwisselen van gegevens	37
8.3. Data interpretatie.....	38
8.3.1. Wekelijkse verwerking	38
8.4. Vernieuwing van het primaire proces	38
8.4.1. SSO	38
8.4.2. Digitalisering stukken.....	38

8.4.3. Loonjournaalposten automatisch inboeken	38
8.4.4. Dashboard presenteren	38
8.5. Vernieuwing van interne kantoor processen	39
8.5.1 CRM pakket	39
Conclusies	40
Aanbevelingen	40
Nawoord	42
Taakreflectie	42
Literatuuronderzoek	42
Gehanteerde onderzoekmethodologie	42
Onderzoeksuitkomsten	42
Zelfreflectie	43
Beschrijven van de huidige processen	43
Communiceren	44
Maken van een GAP-analyse	45
Leerdoelen	46
Bibliografie	47
Bijlagen	51
Bijlage 1: Interview 1 Shirley Brugman 31 maart 2021	51
Bijlage 2: Vragenlijst GAP-analyse 28 april 2020	53
Standaardisatie van Data	53
Uitwisseling van data	54
Data interpretatie	56
Vernieuwing van het primaire proces	56
Vernieuwing van de interne kantoor processen	59
Bijlage 3: Interview Fred Overdevest 10 mei 2021	61

Hoofdstuk 1: Inleiding en probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt een inleiding gegeven van de opdracht met bijbehorende randvoorwaarden. Vervolgens wordt het verwachte eindresultaat beschreven. Uiteindelijk wordt een probleemstelling geformuleerd met bijbehorende deelvragen en onderzoeksmethoden.

1.1. Inleiding van de opdracht

Dit rapport is geschreven voor het bedrijf Kantoor Zaal. Dit is een eenmanszaak gevestigd in Benthuisen, in het Groene Hart. Het is een middelgroot administratie- en fiscaal advieskantoor. Ze verlenen verschillende diensten: belastingadvies, ondernemersadvies, salarisadministratie en financiële boekhouding aan MKB-bedrijven.

Het klantenbestand van het bedrijf bestaat uit boomkwekers, winkeliers, aannemers etc. Voor iedere klant wordt een persoonlijk aanpak gehanteerd waarbij de dienstverlening wordt aangepast naar de wens van de klant. Het automatiseringsproces is echter nog niet optimaal ingericht volgens directeur F. Overdevest. Het optimaal inrichten van de geautomatiseerde financiële processen zal positieve gevolgen hebben. Deze gevolgen zijn beschreven in hoofdstuk drie van dit rapport.

1.2. Doel van de opdracht

Het doel van de opdracht is om een advies te geven over mogelijke verbeteringen op het gebied van de geautomatiseerde financiële processen binnen het bedrijf. Binnen dit advies wordt gekeken naar efficiëntie en optimalisatie van deze processen. Met geautomatiseerde financiële processen wordt het loonadministratie-, jaarrekening-, belastingaangifte-, en het boekhoudproces bedoeld.

1.3. Doelgroep/ontvanger

De ontvanger van dit adviesrapport is F. Overdevest, directeur van Kantoor Zaal. Daarnaast zullen ook de overige medewerkers ontvanger zijn van dit rapport.

1.4. Randvoorwaarden

Om dit afstudeeronderzoek optimaal te kunnen uitvoeren worden een aantal randvoorwaarden gesteld:

- Periode van de afstudeerstage: 8 februari 2021 – 11 juni 2021
- Inhoudelijke begeleiding: F. Overdevest, S. Brugman en eventueel andere werknemers van Kantoor Zaal
- Een werkplek binnen het kantoor gevestigd in Benthuisen en toegang tot een online werkplek
- Toegang tot informatie over werkinstructies, automatiseringssystemen etc.
- Toegang tot technische hulpmiddelen zoals alle automatiserings-pakketten, office en een emailaccount

1.5. Verwacht eindresultaat

Het verwachte eindresultaat is een adviesrapport met daarin een advies gegeven aan F. Overdevest over mogelijkheden om het automatiseringsproces te optimaliseren. De doelstelling van dit rapport is om inzicht te krijgen in de huidige situatie en de gewenste situatie van de geautomatiseerde financiële processen. Daarbij wordt een advies gegeven over hoe de gewenste situatie bereikt kan worden en hoe dit advies geïmplementeerd kan worden binnen het bedrijf.

Daarnaast neem ik als student verschillende "learning outcomes" mee in het leerproces.

1.6. Probleemstelling

Voor dit rapport is een probleemstelling opgesteld. Ook zijn daarnaast deelvragen opgesteld om antwoord te geven op de hoofdvraag. Op dit moment lopen de geautomatiseerde financiële processen nog niet efficiënt genoeg en zijn er veel mogelijke verbeterpunten binnen dit proces. De probleemstelling luidt als volgt:

“Hoe kunnen de huidige geautomatiseerde financiële processen binnen Kantoor Zaal geoptimaliseerd worden?”

1.7. Deelvragen

De deelvragen zijn opgesteld om een volledig en correcte definiëring te krijgen van de totale probleemstelling.

1. Wat voor organisatie is Kantoor Zaal?
2. Wat is de definitie van procesoptimalisatie?
3. Welke optimalisatie methode is tijdens dit onderzoek het meest bruikbaar?
4. Welke huidige geautomatiseerde administratieve processen bestaan binnen de organisatie?
5. Wat is de gewenste vorm waarin financiële geautomatiseerde processen binnen Kantoor Zaal functioneren?
6. Welke verschillen zijn identificeerbaar tussen huidige en optimale situatie?
7. Op welke manier kunnen de geconstateerde verschillen geoptimaliseerd worden?

1.8. Onderzoeksmethoden

1. Er wordt onderzoek gedaan door middel van interviews. Met de medewerkers van Kantoor Zaal kunnen interviews worden gehouden die dit onderzoek ondersteunen. Door het uitvoeren van deze interviews zal de huidige situatie verduidelijkt worden.
2. Er wordt onderzoek gedaan door middel observatie. Tijdens dit onderzoek wordt meegewerkt tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Tijdens het uitvoeren van deze werkzaamheden zal duidelijk worden hoe de processen zijn ingericht en welke problemen zich voor doen. Ook kan tijdens deze observatie bekeken worden naar oplossingen.
3. Er wordt onderzoek gedaan door middel van deskresearch. Via deskresearch wordt gezocht naar bruikbare modellen voor dit onderzoek. Uiteindelijk zal een passend model gekozen worden. Verder zal deskresearch gebruikt worden voor verdere literatuur die nodig zijn voor dit onderzoek.

1.9. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een inleiding gegeven over dit rapport. Hoofdstuk 2 schetst een beeld van de organisatie Kantoor Zaal. In hoofdstuk 3 en 4 worden vervolgens de modellen beschreven en wordt uiteindelijk een model gekozen dat passend is voor dit onderzoek. Hierna zal in hoofdstuk 5 de huidige situatie worden geschetst. De gewenste situatie zal in hoofdstuk 6 beschreven worden. Op basis van deze twee hoofdstukken zal in hoofdstuk 7 de geïdentificeerde verschillen worden behandeld, welke in hoofdstuk 8 als advies worden gepresenteerd.

Hoofdstuk 2: Wat voor organisatie is Kantoor Zaal?

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het bedrijf Kantoor Zaal. Hierin wordt een beeld geschetst over welke diensten het bedrijf levert en waar zij voor staan. Dit om een duidelijk beeld te kunnen geven over de huidige situatie van het bedrijf en daarmee ook van de processen.

2.1. Het bedrijf

Kantoor Zaal is een eenmanszaak gevestigd in Benthuisen. Op dit moment werken circa 15 medewerkers mee aan het leveren de diverse financiële diensten: (Kantoor Zaal, 2021).

Op 1 april 1955 is het kantoor opgericht door de heer Zaal. Dit kantoor bestond uit twee bedrijven, Accountantskantoor Zaal voor het MKB en Administratiekantoor Zaal voor onderwijsadministratie. In 1993 zijn deze bedrijven samen verdergegaan op de huidige locatie. F. Overdevest heeft dit bedrijf per 1 augustus 2004 overgenomen (zie hiervoor bijlage 3).

2.2. De werkwijze

Hieronder staat in een stappenplan de werkwijze beschreven voor wanneer een nieuwe klant zich aanmeldt bij Kantoor Zaal. In hoofdstuk 5 van dit rapport is de huidige situatie beschreven van de werkzaamheden die uitgevoerd worden voor bestaande klanten.



Stap 1 Kennismakingsgesprek: Het aangaan van een klantenrelatie begint bij Kantoor Zaal met een vrijblijvend gesprek. Dit is een kennismakingsgesprek. In dit gesprek wordt samen in beeld gebracht hoe de klant het best geholpen kan worden. De klant kan al zijn behoeftes doorgeven waarop Kantoor Zaal zijn dienstverlening graag aanpast.



Stap 2 Prijsindicatie: Tijdens het introductie gesprek wordt meteen een prijsindicatie van de kosten gegeven. Er zijn verschillende manieren van het aanleveren van gegevens. Iedere manier heeft zijn eigen prijsindicatie. Later in het rapport wordt hier een overzicht voor gegeven.



Stap 3 Werkzaamheden: Als de klant een akkoord geeft met de prijsindicatie gaat Kantoor Zaal voor hen aan de slag. Diverse werkzaamheden worden uitgevoerd: belastingaangifte, salarisadministratie en de boekhouding. Ook wordt advies gegeven over belastingvoordelen of over hoe de boekhouding vereenvoudigd kan worden.



Stap 4 Afronding: Na het afronden van de werkzaamheden ontvangt de klant een factuur. Deze is gebaseerd op eerdere prijsindicatie. (Kantoor Zaal, 2021)

2.3. Klantenbestand

Het huidige klantenbestand van Kantoor Zaal bestaat uit diverse MKB- bedrijven en particulieren. Zo'n 75% van het klantenbestand is al meer dan tien jaar vaste klant bij Kantoor Zaal. De opdrachtgevers variëren van boomkwekers tot winkeliers. Met MKB worden midden- en kleinbedrijven bedoeld. De naam MKB wordt gegeven aan bedrijven met een jaaromzet van hoogstens €50 miljoen, met minder dan 250 werknemers en een jaarbalans kleiner dan €43 miljoen. Kantoor Zaal heeft naar schatting +/- 425 bedrijven en 400 particulieren waarvoor zij diensten aan verlenen.

2.4. De Nederlandse Orde van Administratie- en Belastingdeskundigen (NOAB)

Kantoor Zaal is sinds 1994 bij branchevereniging NOAB aangesloten. Dit is een branchevereniging voor kantoren die actief zijn in de administratie en fiscale dienstverlening en richt zich op MKB-ondernemers. Iedere vier jaar is een toetsing of de kennis en de kwaliteit van Kantoor Zaal nog aan het niveau voldoet.

Een branchevereniging biedt verschillende voordelen. Binnen een branchevereniging is vaak veel kennis en kan deze kennis worden gedeeld door middel van workshops. Ook houden zij de kwaliteit van de branche in de gaten, dit kan weer een beeld schetsen voor de klant (Waarom zou ik gebruik maken van een branchevereniging? , 2016).

Aangesloten zijn bij de NOAB brengt verschillende voordelen met zich mee:

1. Kwaliteit van dienstverlening en advies
2. Up-to-date kennis van zaken
3. Laagdrempelig en oplossingsgericht
4. Klaar voor de toekomst

NOAB-leden zijn geïnformeerd over Standard Business Reporting. Ook wel afgekort als SBR. Dit is een nationale standaard voor de digitale uitwisseling van alle bedrijfsmatige rapportages. De Nederlandse overheid heeft dit ontwikkeld samen met bedrijven zoals accountants, boekhouders, softwareleveranciers en banken (Over sbr, sd). Vanaf 2013 is het verplicht om bepaalde aangiftes op deze wijze in te dienen. NOAB-kantoren zorgen voor een geruisloze overgang naar deze nieuwe manier van aangifte doen (NOAB, 2020).

NOAB-next is deel van NOAB. Deze website helpt met het optimaliseren van de IT-inrichting van de organisatie. Het doel hiervan is om tijd vrij te maken om aan de organisatie te werken. Op deze websites kunnen de softwareapplicaties vergeleken worden, analyses gemaakt worden en kunnen verschillende cursussen gevolgd worden (NOAB next, sd).

Hoofdstuk 3: Wat is de definitie van procesoptimalisatie?

In dit hoofdstuk wordt het begrip procesoptimalisatie verduidelijkt en wordt uitgelegd wat de voordelen zijn. Tot slot worden theorieën en modellen beschreven die gebruikt kunnen worden voor procesoptimalisatie.

3.1. Definitie en voordelen procesoptimalisatie

Het begrip proces is een set van bij elkaar horende activiteiten of handelingen die worden uitgevoerd en waarbij een product of dienst muteert en een eindproduct of een output wordt geleverd. Binnen Kantoor Zaal is sprake van verschillende processen om uiteindelijk een dienst te kunnen leveren aan de klant. De huidige situatie van de geautomatiseerde financiële processen binnen Kantoor Zaal zijn beschreven in hoofdstuk 5 van dit rapport.

Het optimaliseren van een proces is het verbeteren van bedrijfsprocessen door ze efficiënter, effectiever en duurzamer te laten verlopen (wat is procesoptimalisatie, sd). Afhankelijk van de wensen en doelen van de organisatie kan procesoptimalisatie leiden naar verschillende doelen. Optimalisatie heeft invloed op de organisatie en medewerkers die met deze processen werken.

De gevolgen van procesoptimalisatie zijn:

- Het proces wordt efficiënter uitgevoerd. De overbodige stappen worden geëlimineerd, stappen in het proces worden geautomatiseerd om tijd te besparen, fouten worden gereduceerd en dubbel werk wordt voorkomen.
- De klant kan dankzij procesoptimalisatie beter worden geholpen. Het bedrijf kan sneller en flexibeler handelen op de klantwensen. Daarnaast beschikt het bedrijf over meer completere en meer accuratere informatie waardoor de klant beter geholpen kan worden. Uiteindelijk zal dit leiden tot een hogere klanttevredenheid.
- Het wordt gemakkelijker om te verbeteren en te groeien, doordat de processen strak georganiseerd zijn en zorgvuldig zijn gedocumenteerd. Hierdoor vormen zij een basis voor continue verbetering. (5 Voordelen van procesoptimalisatie , sd)
- Het leidt uiteindelijk tot lagere kosten. Het optimaliseren van het proces kan leiden tot het verhogen van de snelheid, de klanttevredenheid, de kwaliteit en de flexibiliteit van het bedrijf. Dit leidt uiteindelijk tot lagere kosten.
- Verminderen van verspilling binnen het bedrijf. Dit zijn alle handelingen wat geen waarde toevoegt voor de klant.
- Verhogen van de betrouwbaarheid. Onderbrekingen zorgen voor problemen met de leverbetrouwbaarheid van de organisatie. (Procesoptimalisatie , sd)

3.2. Verbetermethoden

Het verbeteren van het bedrijfsproces kan met behulp van verschillende methoden. Voor iedere organisatie werkt een andere methode. Het selecteren van de juiste kwaliteitsmethode is afhankelijk van verschillende factoren.

Verbetermethoden die zijn overwogen voor dit onderzoek zijn:

- Lean (PDCA model)
- GAP-Analyse
- Theory of constraints
- Six Sigma (DMAIC-model)
- 8D methode

Na het beschrijven van de verschillende methoden zal de gemaakte keuze worden toegelicht.

3.2.1 Lean (PDCA Model)

Lean is een filosofie, een methode, een managementfilosofie en tools en technieken. Het is brede benadering om dagelijks processen te verbeteren. Met Lean is blijvende aandacht voor het vergroten van de klantwaarde, het continu verbeteren van processen en om verspilling uit processen te halen. Dit is een strategie waarbij maximale toegevoegde waarde wordt toegevoegd tegen minimale inspanning en met de beste kwaliteit voor de klant. Alleen zaken die waarde toevoegen voor de klant worden als nuttig beschouwd. (Sixsigma, sd). De letterlijke vertaling van Lean is "mager".

Deze filosofie is in oorsprong bedacht vlak na de Tweede Wereldoorlog door Toyota, hierbij creëerde zij het Toyota Production System (TPS). De basis van TPS werd ontwikkeld door Elji Toyoda, Kiichiro Toyoda en Taiichi Ohno. TPS richt zich op Just in Time en Jidoka. In het Nederlands wordt hiermee bedoeld dat snel en foutloos geleverd kan worden.

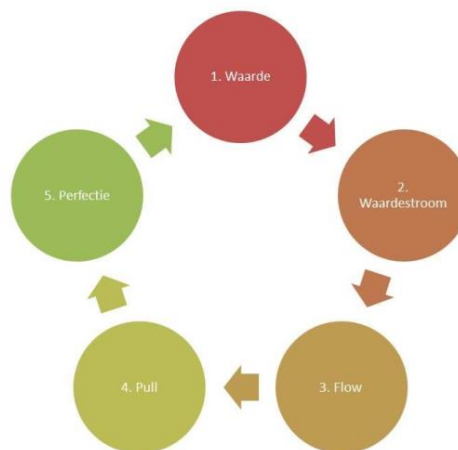
Lean heeft verschillende voor- en nadelen. Een voordeel van Lean is dat maximale waarde wordt gecreëerd voor de klant. Hierbij worden aspecten als prijs, levertijd, onderhoudskosten en kwaliteit meegenomen. Het elimineren van verspillingen zal uiteindelijk ook prettiger werken voor de medewerkers. De betrokkenheid van deze werknemers zal hierdoor ook kunnen stijgen. Tot slot zal met de verbetering ook de veiligheid, de arbeidshygiëne en de ergonomie verbeteren (Veld, 2013). Wel vergt het een volledige omschakeling in het hele proces. Deze omschakeling is lastig voor een bedrijf doordat het veel tijd kost. Samenwerking staat bij de implementatie centraal, zonder deze samenwerking zal de implementatie niet succesvol verlopen. Daarnaast is Lean geen snelle oplossing om problemen direct op te lossen.

Door het wegnemen van problemen *muda*, *mura* en *muri* worden verspillingen geëlimineerd. *Muda* is het Japanse woord voor verspilling. Met het begrip *muda* wordt onderscheid gemaakt tussen de verspillingen: transport, voorraden, beweging, wachttijden, overproductie, gebrekkige procesinrichting en transport, voorraad, beweging, wachttijd, overproductie, overbewerking en defecten. *mura* is Japans voor scheve verdeling. Hierbij wordt een onevenredige verdeling van werkdruk bij machines of mensen bedoeld. Met *muri* wordt overbelasting bedoeld. Dit kan overbelasting zijn van mensen of van de machines (Marius, sd).

Verspillingen binnen dienstverlenende organisaties verschillen van verspillingen binnen productieorganisaties. Voorbeelden van verspillingen in dienstverlenende organisaties zijn: onnodig verplaatsen van dossiers of te veel verplaatsen van dossier (transport), werk wat niet af of de tijd die wordt gestoken in het archiveren van de dossier (voorraad), overbodige beweging zoals zoeken naar dossiers of informatie omdat informatie niet bekend is (beweging), vertraging op

bijvoorbeeld goedkeuring of wachten op collega's (wachten), voorwerk doen van dossier die nog niet compleet zijn (overproductie), meer aanbieden dan nodig is (overbewerken), incorrecte of onvolledige aanlevering van stukken of informatie (fouten) en te weinig gebruik maken van competenties van medewerkers en daarbij ook het gebruik van creatieve ideeën van medewerkers (talent). (Verspillingen in dienstverlenende organisaties, sd)

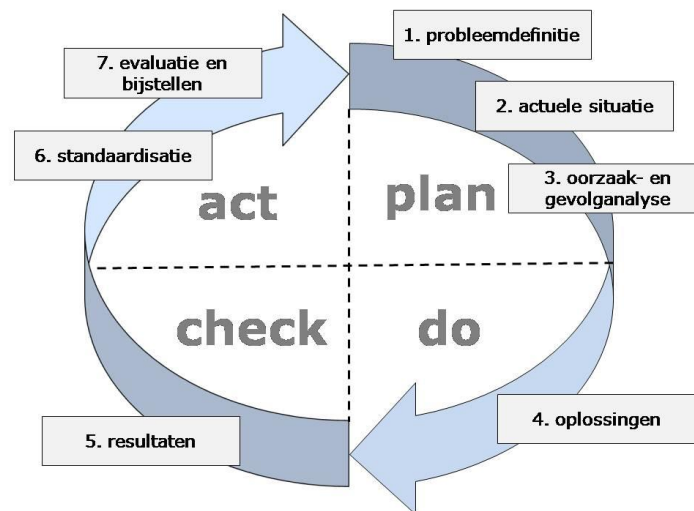
John Krafcik introduceerde de term Lean. Zijn onderzoek concludeerde in "Vijf stappen naar Lean". Deze 5 stappen zijn hieronder weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: De vijf stappen van Lean (Lean, 2020)

1. Waarde: Wat voor waarde heeft het voor de klant;
2. Waardestroom: Onderzoek je de huidige positie en voeg je waarde toe in dit proces;
3. Flow: Continu doorstroming zonder opstoppen of wachttijd;
4. Pull: Produceren wanneer die behoefte is;
5. Perfectie: Continu verbeteren daar waar mogelijk is en dit verbeterde proces vast te houden; (Lean, 2020).

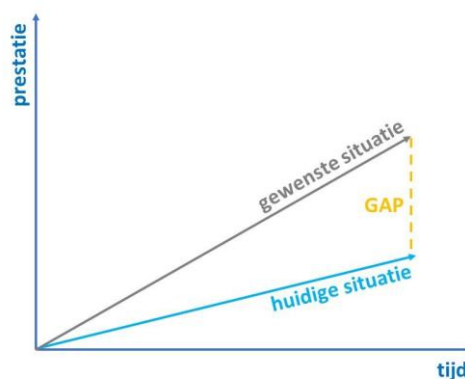
Als verbetermethode binnen de Lean filosofie wordt vaak de PDCA Cyclus gebruikt. Deze cyclus wordt ook wel de Deming cirkel genoemd. Deze cyclus is in de jaren vijftig ontwikkeld door W.E. Deming. Het heeft de verschillende fasen: Plan, Do, Check en Act. Na de Act fasen wordt de cyclus herhaald voor continue verbetering. In iedere fase van de cyclus worden verschillende activiteiten uitgevoerd. In de plan fase wordt het probleem specifiek en meetbaar gemaakt. Een handig hulpmiddel hierbij is SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). In de do fase worden acties uitgevoerd die in de plan fase beschreven is. In de check fase is aandacht voor de resultaten van de acties die zijn uitgevoerd. Bij deze fase kan een KPI-dashboard gebruikt worden. Op dit dashboard worden de belangrijkste prestatie indicatoren weergegeven. In de laatste fase, de act fase, worden de uitkomsten van de check fase optimaal benut. Ook ga je op zoek naar mogelijke risico's die prestatieverbetering in de weg staan (Sikkema, 2019).



Figuur 2: PDCA Cyclus (PDCA-Cyclus, sd)

3.2.2. GAP-analyse

Een GAP-analyse sluit aan bij eerder beschreven Lean filosofie. Deze Lean filosofie wordt in hoofdstuk 3.2.1. beschreven. Dit model wordt gebruikt om van de IST positie (huidig) naar de SOLL positie (gewenst) te gaan. Hierbij is het van belang dat de uitgangspunten kunnen worden uitgedrukt in absolute- of relatieve waarden. Door het inzichtelijk maken van het verschil tussen huidig en gewenst wordt het gat tussen deze twee duidelijk (GAP-analyse, sd). Oftewel: er wordt ontdekt waar de verbeterpunten zitten (Bouman, 2017). Een GAP-analyse kan gecombineerd worden met het SERVQUAL model is een methode uit de jaren 80. Deze methode is ontwikkeld door Zeithaml, Parasuraman en Leonard Berry (SERVQUAL model, sd). Het heeft als doel om de kwaliteit en klanttevredenheid in kaart te brengen. Door middel van de GAP-analyse wordt dit meetbaar gemaakt.



Figuur 3: GAP -Analyse (Gap Analyse vanuit IST naar Soll)

3.2.3. Theory of constraints

Theory of Constraints (ToC), ook wel theorie van de knelpunten genoemd. Deze managementtheorie is ontwikkeld door Eliyahu Goldratt. Knelpunten kunnen het proces verstoren en vertragen. Deze knelpunten worden ook wel bottleneck genoemd. Bij ToC gaat de organisatie ervan uit dat de organisatie gemeten kan worden aan de hand van de drie factoren: throughput, inventory en operating expense. Deze theorie reduceert de knelpunten binnen een organisatie. Het managen van deze knelpunten gaat in een vijf fasen.

1. Identificeer het knelpunt;
2. Exploiteer het knelpunt;
3. Maak alle overige processen ondergeschikt, zodat deze geen ander knelpunt kunnen vormen;
4. Verhoog de beperkingen in het systeem;
5. Herhaal de cyclus; (TOC - Theory of Constraints, sd)

Het toepassen van ToC zal leiden tot verschillende voordelen namelijk: toename van winst, snelle verbeteringen, verbeterde capaciteit, verminderde doorlooptijden en minder voorraad. Door deze structuur cyclisch toe te passen en steeds de nieuwe constraints op te lossen, is het mogelijk om continue je processen te verbeteren (Schaik, sd).

3.2.4. Six Sigma (DMAIC-model)

Six Sigma is een methode die het rendement en de effectiviteit van een proces vergroten. Hierbij wordt de variatie binnen het proces vermindert. Deze set technieken en hulpmiddelen werd geïntroduceerd door de Amerikaanse ingenieur Bill Smith. Waar Lean zich richt op het elimineren richt Six Sigma zich op het verminderen van spreiding binnen een proces. Hierbij ligt de nadruk meer op het elimineren van defecten en daarbij het reduceren van variatie binnen het proces. (Wat is Six Sigma?, sd). Lean en Six Sigma kunnen ook gecombineerd worden.

Bijbehorend bij Six Sigma is het DMAIC-model. Het DMAIC-model kan los gebruikt worden, maar normaal gesproken is dit vaak gekoppeld aan Six Sigma. De vijf fasen van het DMAIC-model zijn:

1. Definieer: In deze fase wordt het probleem gedefinieerd;
2. Meten: In deze fase wordt relevante informatie verzameld en gemeten;
3. Analyse: In deze fase worden de verzamelde gegevens geanalyseerd;
4. Verbeteren: In deze fase worden verbeteringen bedacht, getest en uiteindelijk uitgevoerd;
5. Resultaten borgen: In deze fase draait het om een terugval te voorkomen en daarbij te zorgen voor een continue verbetering; (Lean en six sigma, sd)



Figuur 4 : DMAIC Cyclus (DMAIC)

Het DMAIC-model en het PDCA-model hebben veel overeenkomsten. Het DMAIC-model is een toepassing van het PDCA-model. Bij het DMAIC-model wordt meer ingezoomd op specifieke problemen binnen een proces. Bij het PDCA-model wordt niet ingezoomd naar specifieke problemen, maar juist naar het gehele proces. Daarbij wordt met het PDCA-Cyclus tijd besteedt aan het waarborgen en bijstellen van de maatregelen van het DMAIC-model. In figuur 5 hieronder zijn de verschillen en de overeenkomsten tussen de twee modellen zichtbaar.

	PDCA Model	DMAIC model
Overeenkomsten	Stapgewijs verbeteren	Stapgewijs verbeteren
	Focus op waardetoevoeging voor de klant	Focus op waardetoevoeging voor de klant
	Continue verbetering	Continue verbetering
Verschillen	LEAN	Six Sigma
	Minder gedetailleerde planningsfase	Gedetailleerde planningsfase
	Projecten met minder data beschikbaar	Projecten met veel data beschikbaar
	Breder toepasbaar	Specifiek probleem

Figuur 5: Overeenkomsten en verschillen PDCA- en DMAIC model

3.2.5. 8D Methode

De 8D methode is de laatste verbetermethoden die wordt meegenomen in dit onderzoek. Deze methode is in de jaren 80 door Ford Motor Company geïntroduceerd. Deze methode bestaat uit de volgende acht stappen:

- **D1 Stel het team samen:** Het opstellen van een team die het probleem analyseren en oplossen;
- **D2 Beschrijf het probleem:** Het probleem verhelderen en een duidelijke probleemomschrijving geven;
- **D3 Ontwikkel een beheersplan:** Maak de problemen beheersbaar;
- **D4 Bepaal en verifieer de grondoorzaak:** Identificeer en onderzoek mogelijke oorzaken en verifieer of deze daadwerkelijk het probleem hebben veroorzaakt;
- **D5 Verifieer permanente oplossingen:** Bedenk permanente oplossingen die de grondoorzaak wegnemen;
- **D6 Neem corrigeren maatregelen:** Ontwikkel een implementatieplan voor het wegnemen van de grondoorzaak;
- **D7 Borg de oplossing:** Pas de maatregelen toe binnen het proces, om de gekozen oplossing te borgen binnen de organisatie;
- **D8 Vier het resultaat:** Geniet van de teamprestatie; (8D methode, sd)

In dit hoofdstuk is het begrip procesoptimalisatie beschreven en zijn methoden en theorieën besproken die zorgen voor procesoptimalisatie. In het volgende hoofdstuk zal het proces worden beschreven en daarbij wordt een keuze gemaakt voor welke methode gekozen wordt binnen dit onderzoek.

Hoofdstuk 4: Welke optimalisatie methode is tijdens dit onderzoek het meest bruikbaar?

In dit hoofdstuk zal worden toegelicht welke methode dit onderzoek zal ondersteunen. De afgeleide vraag die bij dit hoofdstuk hoort is: Welke optimalisatie methode is tijdens dit onderzoek het meest bruikbaar?

4.1. Criteria

In onderstaand figuur zijn de gevonden modellen tegen elkaar uitgezet. In de linker kolom zijn de betreffende criteria 's gegeven. De criteria 's die zijn voorgelegd aan het management zijn: continue verbetering, stapsgewijs verbeteren, waarde toevoeging klant, Quick wins, breed toepasbaar, procesbenadering, betrokkenheid medewerkers en in lijn met Lean filosofie.

Criteria:	PDCA model	GAP-analyse	Theory of constraints	DMAIC model	8D methode
Continue verbetering	x			x	x
Stapsgewijs verbeteren	x	x	x	x	x
Waarde toevoeging klant	x	x	x	x	x
Quick wins		x	x		
Breed toepasbaar	x	x			x
Procesbenadering	x	x	x	x	x
Betrokkenheid medewerkers	x	x	x	x	x
LEAN Filosofie	x	x			

Figuur 6 Overweging modellen t.o.v. criteria

Wat direct opvalt is dat er veel overlap is binnen de modellen. Ondanks de benaming niet hetzelfde is binnen de modellen wordt in essentie hetzelfde principe bedoeld.

4.2. Gekozen methoden

In het vorige hoofdstuk zijn de verschillende methoden: Lean (PDCA model), GAP-Analyse, Theory of constraints, Six Sigma (DMAIC-model) en de 8D methode beschreven.

Tijdens dit onderzoek wordt een GAP-analyse gemaakt. Na het voorleggen van de overeenkomsten en verschillen binnen de modellen is overlegd met S. Brugman welke criteria doorslaggevend zijn voor de keuze (zie bijlage 1). Deze methode is gekozen doordat deze in lijn is met Lean filosofie waarbij verspilling wordt geëlimineerd. Hierbij is niet gekozen voor een cyclus, waarbij aandacht is voor continue verbetering. In een volgende fase is dit wellicht wel een optie. Op dit moment is de focus op de zogenaamde *quick wins* en daar is de "gap" analyse meer geschikt voor. Met *quick wins* worden verbeteringen bedoeld die direct resultaat opleveren en snel zichtbaar zijn. Het PDCA model en een GAP-analyse hebben veel gelijkenissen. Echter, is het PDCA model voor continue verbetering. Dit zal in een latere fase misschien aantrekkelijk kunnen zijn.

In hoofdstuk 3 wordt procesoptimalisatie beschreven als: "het verbeteren van bedrijfsprocessen door ze efficiënter, effectiever en duurzamer te laten verlopen". Door een GAP-analyse worden verbeteringen gevonden en geïmplementeerd binnen de organisatie. Deze verbetering zorgen voor een meer efficiënter, effectiever en duurzamer geautomatiseerd financieel proces.

Via NOAB-next kan een GAP-analyse gemaakt worden. Voor een organisatie is het daarbij belangrijk om de goede en duidelijke doelstellingen te hebben en deze te behalen. Doordat Kantoor Zaal aangesloten is bij branchevereniging NOAB zal deze GAP-analyse zeer relevant zijn. Een eigen GAP-analyse zal leiden tot mindere resultaten. Deze GAP-analyse maakt duidelijk waar Kantoor Zaal staat ten opzichte van een optimaal geautomatiseerd kantoor (next 2021, sd)

In dit onderzoek worden de financiële geautomatiseerde processen geanalyseerd. Hiervoor is dit proces in 5 categorieën opgesplitst. Deze categorieën zijn: standaardisatie van data, uitwisseling van data, data interpretatie, vernieuwing van het primaire proces en vernieuwing van de interne kantoor processen. Het verbeteren van deze vijf categorieën zorgt voor procesoptimalisatie op automatiseringsgebied.

Nu de gekozen methode is toegelicht zal in het volgende hoofdstuk de huidige situatie worden beschreven die betrekking hebben tot de geautomatiseerde financiële processen bij Kantoor Zaal.

Hoofdstuk 5: Welke huidige geautomatiseerde administratieve processen bestaan binnen de organisatie?

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de huidige situatie die betrekking hebben op de financiële geautomatiseerde processen. De afgeleide vraag die bij dit hoofdstuk hoort is: Welke geautomatiseerde administratieve processen bestaan binnen de huidige organisatie?

In dit hoofdstuk worden de primaire werkzaamheden beschreven van Kantoor Zaal. Deze werkzaamheden beginnen bij het aanleveren van de gegevens. Hierna worden de gegevens verwerkt door de werknemers van Kantoor Zaal. Uiteindelijk zal hieruit relevante informatie stromen waaruit belangrijke beslissingen genomen kunnen worden. Ook kan na deze verwerking de OB-, IB- en/of VPB-aangiften worden gedaan voor de klant.

De huidige situatie zal worden gebruikt voor het maken van een GAP-analyse. Door de IST situatie te beschrijven kan uiteindelijk een gap gevonden worden. In dit hoofdstuk is de huidige situatie opgesplitst in de twee sub hoofdstukken aanlevermogelijkheden van de administratie en softwareapplicaties. Dit om een duidelijk en globaal beeld te krijgen over de huidige situatie. Deze twee sub hoofdstukken worden later verdeeld in vijf categorieën voor een GAP-analyse. Deze huidige situatie is verwerkt binnen deze categorieën. In een later hoofdstuk zal de SOLL situatie beschreven worden.

5.1. Aanlevermogelijkheden administratie

Voor het doen van een aangifte of het verwerken van een administratie is informatie nodig van de klant. Deze informatie, in vorm van ruwe gegevens wordt afgeleverd bij Kantoor Zaal. Voor het verwerken van administraties zijn meerdere manieren voor het aanleveren van gegevens. Dit aanleverproces is verdeeld in inkoop- en verkoopfacturen, de bankgegevens en IB-documenten.

5.1.1. Inkoop- en verkoopfacturen

Voor de inkoop- en verkoopfacturen zijn verschillende aanlevermogelijkheden. De meest gebruikte manier bij Kantoor Zaal is het afleveren van een map met daarin de inkoop- en verkoopfacturen. De klant levert deze administratie af bij Kantoor Zaal. Vervolgens worden deze facturen gecodeerd op kostensoort. Tot slot worden deze facturen ingeboekt in het administratiepakket iMuis. Facturen betreft een investering boven €500 worden gescand en gedownload naar het iMuis pakket ter controle. Deze manier van aanleveren kan veel tijd kosten wanneer een bedrijf veel inkoop- en verkoopfacturen heeft, doordat deze allemaal handmatig ingevoerd worden. Daarnaast gaat het handmatig invoeren vaak samen met het maken van fouten die lastig te vinden zijn.

Er is onderzoek gedaan naar de kosten van het handmatig invoeren van de facturen. Deze berekeningen en onderzoeksresultaten zijn te vinden op de volgende pagina in tabel 6. Daarbij is tijdens dit onderzoek een berekening gemaakt van 50 facturen met een gemiddeld uurtarief van €50. Dit uurtarief is door F. Overdevest gegeven. Dit onderzoek is gebaseerd op het invoeren van één willekeurige administratie. Deze meting is eenmalig uitgevoerd op 14 april 2021. Tijdens het invoeren van deze administratie zijn de minuten opgenomen voor dit onderzoek. Deze willekeurige is representatief voor alle klanten, doordat de werkwijze hetzelfde blijft.

Er is onderscheid gemaakt tussen het invoeren van inkoop- en verkoopfacturen doordat het meer tijd kost om de verkoopfacturen te coderen, te archiveren en te controleren. Dit is mede doordat verkoopfacturen vaak op dezelfde kostenrekening geplaatst kunnen worden, hierdoor kost coderen weinig tijd. Daarnaast is het archiveren van inkoopfacturen meer werk doordat de

inkoopfacturen gesorteerd moet worden op crediteur, dit geldt niet voor de verkoopfacturen. Voor het afleveren van de gegevens en voor een eventuele foutmarge is 0 minuten in de berekeningen meegenomen. Echter, zal dit in werkelijkheid meer tijd kosten dus zullen de werkelijke kosten hoger uitvallen. Deze marge zal later in het onderzoek meegenomen worden in het advies. In figuur 7 hieronder zijn de kosten berekend.

Handmatig invoeren via map Inkoop Uitgaande van het verwerken van 50 facturen		Handmatig invoeren via map Verkoop Uitgaande van het verwerken van 50 facturen	
Werkzaamheden	Tijd in minuten	Werkzaamheden	Tijd in minuten
Afleveren van map	0	Afleveren van map	0
Coderen van grootboekrekeningen	15	Coderen van grootboekrekeningen	0
Facturen inboeken	30	Facturen inboeken	22,5
Facturen + map archiveren	15	Facturen + map archiveren	5
Controleren van facturen	5	Controleren van facturen	5
Eventuele foutmarge	0	Eventuele foutmarge	0
Totaal aantal minuten	65	Totaal aantal minuten	32,5
Gemiddeld uur tarief	€ 50,00	Gemiddeld uur tarief	€ 50,00
Totale kosten	€ 49,24	Totale kosten	€ 24,62

Figuur 7: Totale kosten handmatig invoeren inkoop- en verkoop facturen uit onderzoek

Enkele klanten sturen de facturen op via de mail. Deze worden opgeslagen, vernoemd en vervolgens verwerkt. Dit geldt voor een enkele klant.

De laatste manier is UBL Cloud. Hierbij kan de klant de facturen mailen naar een mailadres die deze facturen inleest binnen het pakket. Enkele klanten van Kantoor Zaal maakt gebruik van UBL Cloud. De meerderheid van deze klanten verwerkt zelf de administratie binnen de UBL Cloud, dit kan in de online werkomgeving van iMuis. Verder wordt hier nog weinig gebruik van gemaakt door de werknemers van Kantoor Zaal, doordat maar twee werknemers bekend zijn met het verwerken van UBL-facturen.

Via een foto, de MUIS LIVE APP of door je facturen te e-mailen naar je persoonlijk UBL Cloud worden de facturen verwerkt. De prijs bij iMuis is tussen de €0,15 en €0,30 per ingelezen factuur. Daarnaast is een voordeel dat de facturen vervolgens snel met een handklik terug te halen zijn in iMuis. Om UBL Cloud te gebruiken heeft de klant ook een cloudswitch koppeling nodig van €11 per maand. De kosten van het invoeren via UBL zijn in onderstaande bijlage berekend. De minuten zijn gebaseerd op één meting gedaan voor dit onderzoek. Bij deze meting is een willekeurige administratie gebruikt. Hierbij is, net als met het handmatig invoeren, uitgegaan van een gemiddeld uur tarief van €50. Dit uurtarief is gegeven door F. Overdevest. In deze berekening is uitgegaan van €0,30 per factuur wat aan iMuis betaald moet worden.

Via UBL Cloud Inkoop		Via UBL Cloud Verkoop	
Uitgaande van het verwerken van 50 facturen		Uitgaande van het verwerken van 50 facturen	
Werkzaamheden	Tijd in minuten	Werkzaamheden	Tijd in minuten
Versturen facturen	40,00	Versturen facturen	25
Foutmarge controleren	5,00	Foutmarge controleren	5
Totaal aantal minuten	45,00	Totaal aantal minuten	30
Gemiddeld uur tarief	€ 50,00	Gemiddeld uur tarief	€ 50,00
Kosten UBL Cloud	€ 15,00	Kosten UBL Cloud	€ 15,00
Totale kosten	€ 52,50	Totale kosten	€ 40,00

Figuur 8: Totale kosten UBL-facturen inkoop- en verkoop uit onderzoek

Bij de verwerking van UBL-facturen moet de computer begrijpen welke informatie op de factuur staat. Met UBL Cloud worden de gegevens van een factuur in een XML-bestand opgebouwd waarbij ieder gegeven met een stukje code "getagd" is. XML is een taal gemaakt door World Wide Web Consortium voor het definiëren van een syntaxis voor het coderen van documenten die zowel mensen als machines kunnen lezen (Allinfo, 2018).

Door middel van "taggen" kan de computer vervolgens lezen wat voor informatie in de factuur te vinden is. Het programma kan de gegevens exact lezen waardoor de factuur automatisch verwerkt wordt. De UBL factuur wordt verstuurd naar het boekhoudprogramma, vervolgens komt het boekingsvoorstel in dit programma. Dit voorstel hoeft alleen nog geaccepteerd te worden, waarna het wordt verwerkt. UBL Cloud heeft meerdere voordelen, maar het scheelt vooral veel tijd (Jacqueline, sd). Ook worden leveranciers automatisch gecontroleerd in het bedrijvenregister van de Kamer van Koophandel en het Europees btw-register.

5.1.2. Bankgegevens

Klanten kunnen de bankgegevens via diverse manieren aanleveren. De eerste vorm is het leveren van een uitgeprint rekeningafschrift. Vervolgens wordt deze verwerkt door een werknemers van Kantoor Zaal.

De tweede vorm van het aanleveren is via een MT940 bestand. Dit bestand kan worden gedownload bij de bank. Dit bestand kan dan worden geïmporteerd naar het boekhoudpakket. Bij het openen van het MT940 bestand wordt een kladblokje weergegeven met allemaal verschillende tekstregels. Deze tekstregels zijn in eerste opzicht onleesbaar. Bij het importeren worden deze tekstregels vervormd in leesbare bankregels.

Sinds een aantal jaar kunnen de klanten nu een bankkoppeling maken met het iMuis pakket. De transacties worden hierbij automatisch verstuurd naar het boekhoudpakket. Ook kunnen betalen incasso-opdrachten rechtstreeks vanuit het boekhoudpakket verstuurd worden. De kans op fouten is door deze koppeling minimaal. De kosten hiervan verschillen per bank. De kosten voor een koppeling of de kosten van een MT940 bestand zijn zo laag -dat dit in ieder geval goedkoper uitvalt dan het handmatig invoeren van de bankgegevens.

Het overgrote deel van de klanten maakt al gebruik van een MT940 bestand of de bankkoppeling. Echter geldt dit nog niet voor iedere klant. Volgens S. Brugman wordt +/- 20% nog handmatig ingevoerd (zie bijlage 1).

5.1.3. IB documenten

Het aanleveren van de IB gegevens gaat nu nog via de mail, via de post of de klant komt de gegevens persoonlijk bij kantoor afleveren. Deze gegevens worden vervolgens verwerkt en opgeslagen in RADAR, het CRM pakket.

5.2. Softwareapplicaties

Informatiesystemen nemen tegenwoordig een belangrijke plek in ieder bedrijfsproces. Deze systemen zijn eigenlijk niet meer weg te denken uit de processen. Deze systemen, die bestaan uit hardware, software, personen en procedures, worden gebruikt voor het verzamelen, vastleggen, verwerken en het weergeven van informatie. Tegenwoordig breiden de mogelijkheden zich steeds meer uit en wordt het gebruik steeds toegankelijker. (Aron, 2010).

Binnen Kantoor Zaal wordt gebruik gemaakt van verschillende softwareapplicaties om de werkzaamheden te ondersteunen. Deze softwareapplicaties (hierna: pakketten) zijn voorbeelden van informatiesystemen. Door middel van interviews en observatie zijn de bevindingen gedaan over de softwareapplicaties (zie bijlage 1).

5.2.1. Loonadministratie

Bij loonadministratie wordt gebruik gemaakt van het pakket HR & Salaris Gemak kreeg. Dit loonpakket is deel van Software Gemak an Exact Company. Software Gemak werd in 1980 opgericht en ging in 2019 verder als Unit4 Bedrijfssoftware en maakt sinds eind 2020 onderdeel uit van Exact. (Over software gemak - an exact company , sd)

Via automatische salarisverwerking kunnen de salaris journaalposten ingelezen worden naar het boekhoudpakket, echter wordt dit nog niet gebruikt. Tot slot biedt dit programma persoonlijke dashboards die inzicht geven in de belangrijkste cijfers, ontwikkelingen en trends. Dit wordt nog niet gebruikt.

5.2.2. Boekhouding

De boekhouding wordt verwerkt in het programma iMuis online, wat onderdeel is van King software. Muis Software is een online boekhoudsoftwarebedrijf en levert al meer dan 35 jaar innovatie en moderne software voor ondernemers, accountant- en administratiekantoren. Dit pakket is langere tijd geleden aangeschaft bij Kantoor Zaal waardoor de jaarlijkse kosten aanzienlijk lager zijn dan bij de concurrent. De grote concurrenten van iMuis zijn Minox, Snelstart en Exact online adm.

De klanten van Kantoor Zaal kunnen zelf hun administratie invoeren via iMuis online. Dit kost de klant €11,- per maand. Via dit pakket kunnen de klanten zelf hun administraties invoeren, facturen maken en facturen betalen.

5.2.3. Fiscaal

Voor de fiscale werkzaamheden wordt gebruikt gemaakt van het programma Nextens. Dit programma biedt aangifteprogramma's, koppelingen met andere softwarepakketten en kennisproducten op een plek. Nextens bevat een IB, VPB en btw-aangifteprogramma (Nextens, sd).

5.2.4. CRM

Sinds 2019 is Kantoor Zaal overgegaan naar het nieuwe CRM pakket Radar. Binnen dit pakket worden alle gegevens van klanten, alle correspondentie en andere stukken in opgeslagen. RADAR klantgegevens kunnen worden ingelezen binnen iMuis. Een verandering in het RADAR pakket zorgt voor een automatische wijziging in de klantgegevens van iMuis.

5.2.5. Jaarwerk

In Infine worden de jaarrekening opgesteld. Via Infine kunnen financiële rapportages worden samengesteld door accountants- en administratiekantoren. Via een rapportgenerator worden deze rapporten samengesteld. In 2015 is Visionplanner Infine Software overgenomen. Beide bedrijven richten zich op softwareoplossingen in de accountancybranche (Infine overgenomen door visionplanner, sd).

5.2.6. Urenregistratie

De uren worden verwerkt door Fred Overdevest. Via het pakket iMuis registreert iedere werknemer zijn uren. Door middel van urenregistratie worden de facturen opgesteld. De werknemer registreert de datum, het klantnummer, de uitgevoerde werkzaamheden en het aantal gemaakte uren. Aan het eind van een periode stelt directeur Fred Overdevest met behulp van de urenregistratie een factuur op. Bij het opstellen van de factuur wordt beoordeeld of de factuur aanzienlijk afwijkt ten opzichte van de vorige facturen. Vervolgens kan de factuur worden aangepast als de factuur veel verschilt ten opzichte van vorig factuur.

5.2.7. Koppelingen

Via de pakketten kunnen koppelingen gemaakt worden om informatie van het een pakket om te zetten in een ander pakket. Op dit momenten bestaan koppelingen tussen pakketten, maar deze worden nog niet optimaal benut (zie bijlage 1).

Via iMuis wordt een XML-Auditfile uitgeschreven naar de G-schrijf. Wanneer Infine geopend wordt kan deze auditfile ingelezen worden. Nadelig van deze koppeling is dat bij iedere klant een ander rekeningsschema gebruikt wordt, waardoor Infine niet automatisch een koppeling kan maken. Hierdoor wordt bij het inlezen van deze auditfile gevraagd om grootboekrekeningen te koppelen. Veranderd iets binnen de administratie van iMuis dan wordt deze XML-auditfile opnieuw uitgeschreven en ingelezen naar Infine. Als een jaarrapport in Infine gemaakt is, kan deze het volgende jaar overgenomen worden waardoor de juiste koppelingen nog in het systeem staan.

Wanneer aangifte gedaan wordt in Nextens kan een exportbestand uitgeschreven worden vanuit Infine. Deze koppeling wordt nauwelijks gebruikt, doordat deze koppeling niet goed werkt. Het Infine rapport wordt handmatig ingevoerd in Nextens.

Via Unit4 worden alle salarisadministraties handmatig via een journaalpost ingeboekt in iMuis. In dit hoofdstuk zijn de huidige processen beschreven. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen het aanlever- en verwerkingsproces. De softwareapplicaties spelen hierin een belangrijke rol tijdens het verwerkingsproces. In volgend hoofdstuk wordt de gewenste vorm beschreven waarin Kantoor Zaal wil functioneren. Hierbij worden verschillende literatuurbronnen gebruikt.

Hoofdstuk 6: Wat is de gewenste vorm waarin financiële geautomatiseerde processen binnen Kantoor Zaal functioneren?

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie geschetst. Er wordt onderzoek gedaan naar de gewenste situatie beschreven in diverse literatuurbronnen en naar de norm die de branchevereniging opgesteld heeft. De deelvraag die in dit hoofdstuk beantwoord wordt is: Wat is de meest optimale vorm waarin deze processen in deze organisatie functioneren?

6.1. Aanlevermogelijkheden

Het aanleveren van gegevens op een efficiënte manier kan tijd en geld besparen voor zowel de klant als voor Kantoor Zaal. Het online uitwisselen van gegevens kan mogelijk tijd schelen. Deze tijdbesparing kan leiden tot het reduceren van kosten voor zowel de klant als voor Kantoor Zaal (online samenwerken met je boekhouder wat levert het op, 2021). De gewenste vorm van een proces verloopt zonder verspilling, met weinig variatie en tegen lage kosten. Zoals eerder genoemd is de GAP analyse in lijn met de Lean filosofie.

Het aanleveren van gegevens, wat op dit moment nog handmatig gaat, is niet de toekomst. Een gewenste situatie is een situatie waarbij tijdens het verwerken RPA gebruikt kan worden. RPA staat voor Robotic Process Automation. Dit is een manier waarop veel eenvoudige administratieve handelingen die nu nog handmatig worden ingevoerd, door een software worden verwerkt. De RPA vervangt de menselijke interface. Het gebruik van RPA heeft de volgende voordelen (Wat is rpa, sd):

- o Snelheid
- o Kwaliteit
- o Flexibiliteit
- o Schaalbaar
- o Focus op de klant

RPA kan gebruikt worden bij processen waarbij weinig uitzondering zijn. Zodra een proces veel uitzondering kent is RPA minder geschikt en kost het veel tijd om het goed in te richten. Menselijke handelingen blijven daarom belangrijk.

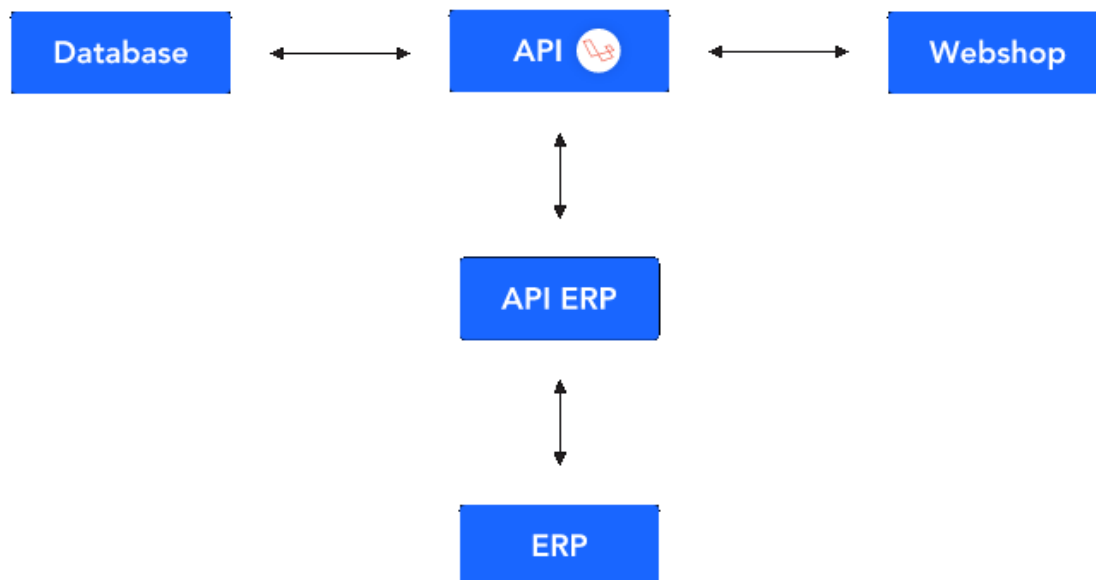
In een ideale situatie wordt deze vorm van RPA bij iedere administratieverwerking gebruikt. Menselijke handelingen worden hiermee gereduceerd waardoor de kosten dalen. Volgens het Lean principe zijn menselijke handelingen verspilling. Door RPA wordt deze verspilling geëlimineerd (Wat is rpa, sd).

6.2. Koppeling pakketten

Een juiste koppeling kan ervoor zorgen dat gegevens niet meer handmatig ingevoerd moeten worden, want kan leiden tot tijdswinst. Deze koppeling zal ervoor zorgen dat processen beter en efficiënter zullen verlopen. Daarnaast zorgt een goede koppeling van deze pakketten voor een efficiëntere inzet van de middelen. Overbodige menselijke handelingen worden door gebruik van deze koppeling namelijk geëlimineerd. Op dit moment wordt de koppeling van deze pakketten nog niet optimaal benut. Wanneer deze koppeling optimaal benut wordt, zal het pakket efficiënter worden ingezet. Wel is het van belang dat de koppeling goed is ingericht bij Kantoor Zaal. Wanneer deze inrichting niet volledig is zullen fouten worden gemaakt en zal onduidelijkheid ontstaan bij de werknemers.

Een API (Application Programming Interface) is een verzameling definities en instructies hoe verschillende apps, websites en softwareprogramma's met elkaar kunnen communiceren. Via deze service kan data in verschillende omgevingen met elkaar gekoppeld worden (MUIS Software,

2018). Een API maakt de digitale informatiestroom makkelijker. Via deze API zouden koppelingen gemaakt kunnen worden tussen alle softwarepakketten waar gebruik van gemaakt wordt bij Kantoor Zaal.



Figuur 9: Weergave API-koppeling

Hierboven is een API-koppeling geschetst. In dit voorbeeld wordt met een ERP-systeem een koppeling gemaakt met een webshop. Aan het ERP-systeem en aan de webshop zit een API. Tussen deze twee wordt dan een API-koppeling gemaakt. Het haalt data van het ene systeem en brengt het naar het andere systeem. Veel grote softwarepakketten hebben een API-koppeling (CODE14, sd).

In een ideale situatie is de API-koppeling tussen alle pakketten volledig in gebruik waarbij weinig mensen handelingen nodig zijn aan verbeteringen en aanpassingen. Uiteindelijk zal het proces in optimale vorm zijn als alle API-koppelingen tussen pakketten optimaal benut worden. Dit is nog niet het geval. Het optimaal gebruiken van een API-koppeling is in lijn met de Lean filosofie, waarbij verspilling wordt geëlimineerd. De GAP-analyse die ook in lijn is met de Lean filosofie zal deze verspillingen elimineren.

Referentie Grootboekschema, ook wel bekend als RGS, is een grootboekrekeningschema dat gebruik maakt van een unieke referentiecode. Deze code is gekoppeld met alle grootboekrekeningen (Belastingdienst, sd). RGS wordt gebruikt voor Standard Business Reporting (SBR). Dit is een methode voor het samenstellen en aanleveren van financiële berichten. Deze rapportages lopen via 1 digitaal kanaal: Digipoort (Belastingdienst, sd). Het gebruiken van RGS zorgt voor tijdreductie (Voordelen van RGS, sd).

6.3. GAP-analyse gewenste situatie

Door middel van een vragenlijst op NOAB-next worden een aantal categorieën van Kantoor Zaal in beeld gebracht. Deze vragen zijn opgesteld door de NOAB-next en zijn te vinden in bijlage 2 van dit rapport. Deze vragenlijst wordt ingevuld na het onderzoeken van de huidige situatie in hoofdstuk 5 van dit rapport. Samen met deze constatering en met behulp van S. Brugman wordt deze analyse gemaakt. Als deze huidige situatie niet was geschetst zouden de vragen ook niet correct ingevuld kunnen worden.

De vragenlijst is verdeeld in vijf categorieën. Deze categorieën zijn opgesteld door de NOAB-next na het invullen van de vragenlijst. De categorieën zijn:

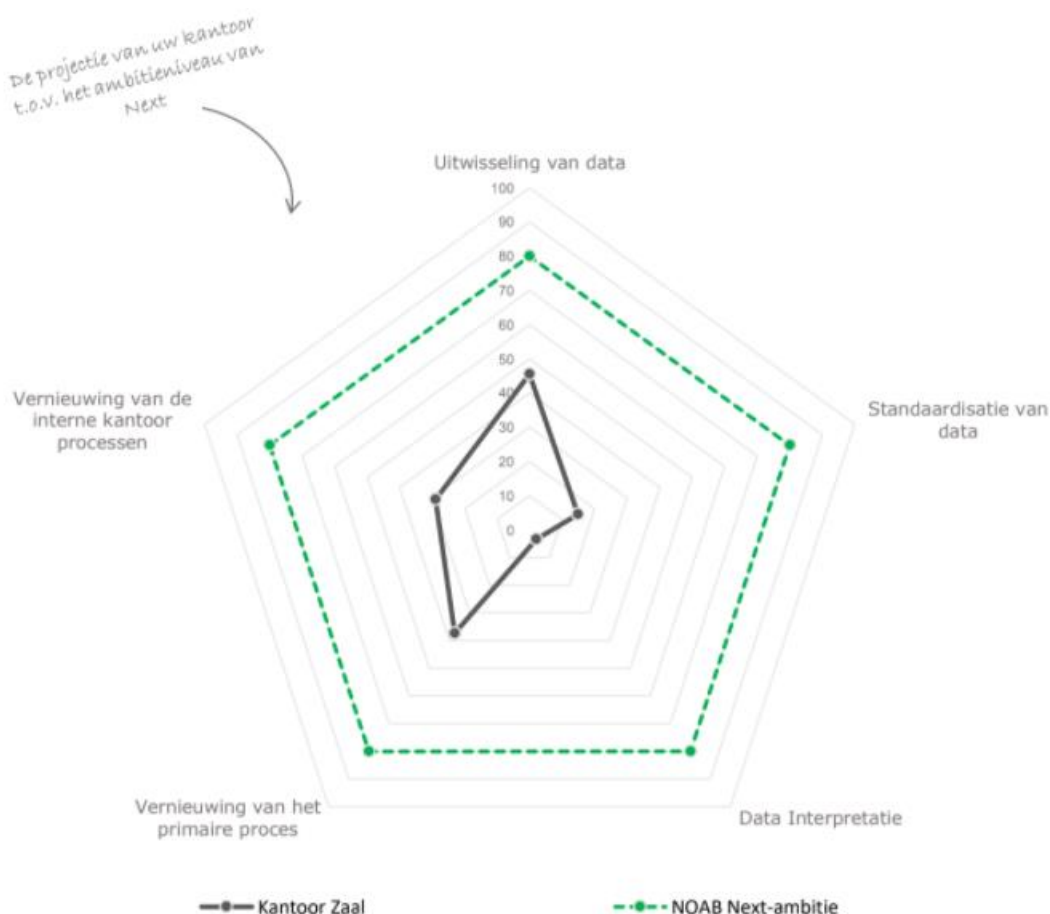
- **Standaardisatie van data:** Onder deze categorie vallen de werkzaamheden die te maken hebben met UBL Cloud, RGS Codering en data presentatie.
- **Uitwisseling van data:** Onder deze categorie vallen de werkzaamheden die te maken hebben met de bankkoppeling, uitwisseling tussen verschillende applicaties en het uitwisselen van gegevens.
- **Data interpretatie:** Onder deze categorie valt het wekelijks verwerken van administraties.
- **Vernieuwing van het primaire proces:** Onder deze categorie vallen werkzaamheden die te maken hebben met SSO, het digitaliseren van stukken, loonjournaalposten automatisch inboeken en het presenteren van dashboards.
- **Vernieuwing van de interne kantoor processen:** Hieronder vallen werkzaamheden te maken met CRM pakket

De uitslag van de vragenlijst in NOAB-next leidt tot een GAP-analyse. Door middel van de huidige situatie en met behulp van S. Brugman is de vragenlijst ingevuld op NOAB-next. Hieruit volgt de IST situatie gefigureerd in een GAP-analyse. De uitslag is te vinden in figuur 10 hieronder. Deze analyse geeft aan waar Kantoor Zaal staat ten opzichte van de minimale eisen die NOAB-next stelt, wat uiteindelijk een beeld geeft over de gewenste situatie. De minimale eisen zijn de 80% waar de NOAB naar ambieert. Deze minimale eis is de SOLL situatie.

Voor dit onderzoek is de vragenlijst ingevuld op NOAB-next. De vragen worden beantwoord met:

- Veel = > 70%
- Matig = tussen 35% en 70%
- Weinig tot niet = <35%

In de bijlage vindt u de antwoorden die beantwoord zijn door Shirley Brugman, werknemer van Kantoor Zaal. Voor dit onderzoek is maar een respondent gebruikt, doordat andere werknemers over te weinig kennis beschikken. Tenslotte is Kantoor Zaal een klein bedrijf. De NOAB-next ambitie, ligt zoals je hieronder kan zien, rond de 80%.

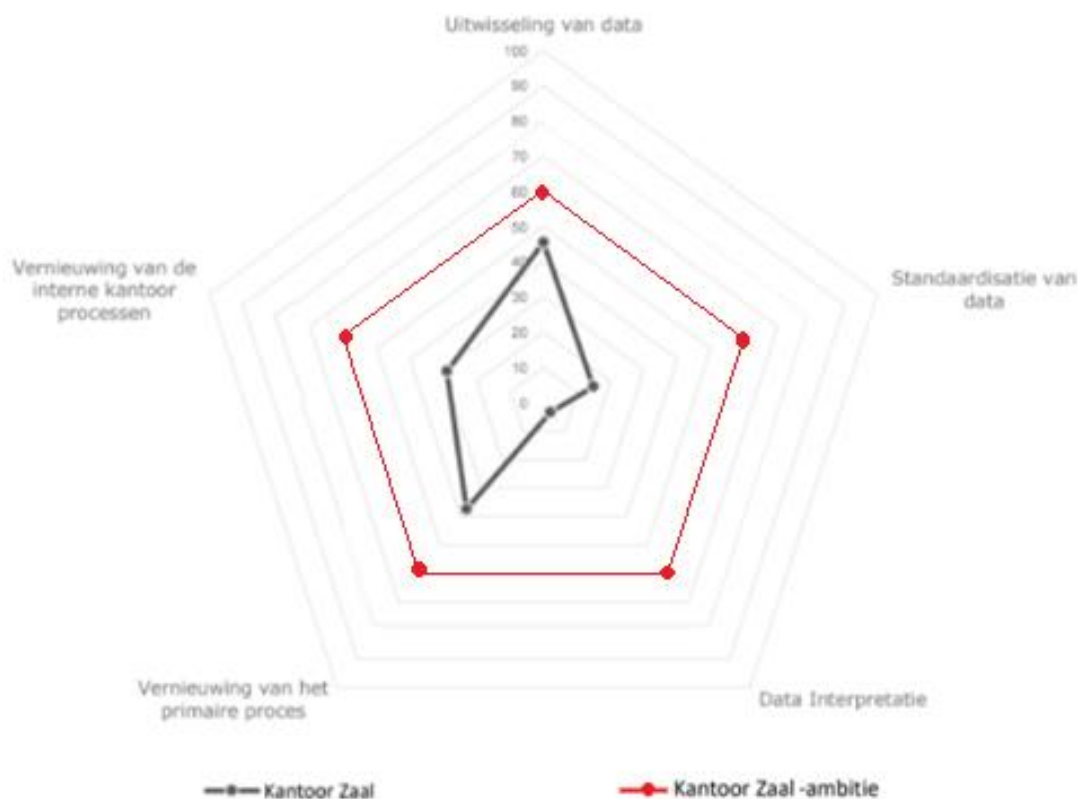


Figuur 10 : GAP-analyse NOAB-next ambitie

6.4. GAP-analyse gewenste situatie Kantoor Zaal

Binnen Kantoor Zaal wordt gestreefd naar het behalen van de normen van NOAB-next. Deze is norm is 80%, zoals te zien in bijlage 9 van dit rapport. Echter, is het behalen van de NOAB-next ambitie op kort termijn niet haalbaar. Dit heeft als oorzaak dat veel veranderingen moeten worden geïmplementeerd wat veel tijd en daardoor geld kost. Het klantenbestand en de werknemers van Kantoor Zaal zijn als jaren gewend aan een traditionele manier van boekhouden waarbij veel handmatig wordt ingevoerd.

Daardoor is het behalen van de 80% die de NOAB ambieert niet waar Kantoor Zaal naar streeft binnen nu en vijf jaar. Om het doel haalbaar te maken streeft Kantoor Zaal naar het behalen van een gemiddelde van 60%. Hieronder is schematisch deze GAP-analyse schematisch weergegeven.



Figuur 11: GAP-analyse Kantoor Zaal ambitie

Zoals hierboven te zien ligt de Kantoor Zaal ambitie hoger dan de huidige situatie. Door deze schematisch weergegeven wordt de "gap" inzichtelijk gemaakt. Vooral bij de categorie data interpretatie kan nog veel winst behaald worden. In hoofdstuk 8 van dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen worden gegeven. Wanneer deze aanbevelingen worden geïmplementeerd zal deze winst behaald kunnen worden. In volgend hoofdstuk zullen de verschillen schematisch worden weergegeven.

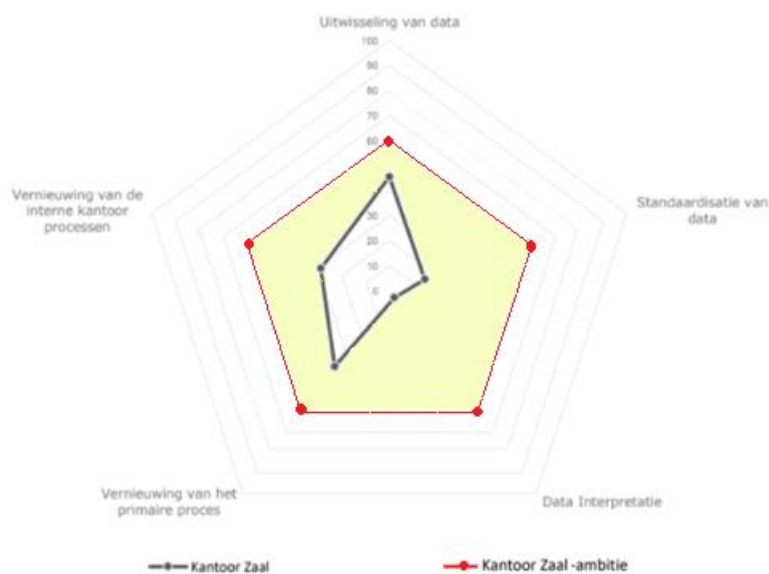
Hoofdstuk 7: Welke verschillen zijn identificeerbaar tussen huidige en optimale situatie?

In dit hoofdstuk wordt schematisch inzichtelijk gemaakt wat het verschil is tussen de huidige en optimale situatie. Tot slot zullen de concrete verschillen duidelijk worden gemaakt.

7.1. GAP-analyse schematische weergave

In hoofdstuk 5 van dit rapport is de huidige situatie beschreven van de primaire werkzaamheden bij Kantoor Zaal. Deze huidige situatie is meegenomen in het beantwoorden van de vragenlijst van de GAP-analyse. In hoofdstuk 6 is de gewenste situatie beschreven. Eerst aan de hand van literatuurbronnen, vervolgens naar de ambitie van de NOAB en van Kantoor Zaal. Na het beantwoorden van deze vragenlijst is een gap ontstaan. Dit verschil is in onderstaand figuur schematisch inzichtelijk gemaakt. In dit onderzoek wordt de Kantoor Zaal ambitie meegenomen in het advies. Vooral op het gebied van data interpretatie en standaardisatie van data scoort Kantoor Zaal ver onder de ambitie.

In onderstaand figuur is de "gap" schematisch inzichtelijk gemaakt door het licht geel gearceerde veld. Hieruit is op te maken dat nog veel verbetering valt te halen op het gebied van automatisering en de daaruit vijf categorieën.



Figuur 12: Schematisch weergaven "GAP"

7.2. Concrete verschillen

Hierboven in figuur 12 zijn de verschillen schematisch weergegeven. Echter, is het verschil hierbij nog niet duidelijk. In dit sub hoofdstuk worden de concrete verschillen geformuleerd. Deze verschillen worden geconstateerd door te kijken naar de categorieën, de scores, de vragenlijst en eventuele extra literatuurbronnen die deze verbeterpunten kunnen bevestigen.

7.2.1. Standaardisatie van data

Op standaardisatie van data is de score 20%, waarbij de NOAB 80% als norm ziet. Kantoor Zaal ambieert 60%. Onder standaardisatie van data valt onder meer het gebruik van UBL-facturen door werknemers en door klanten. Ook valt het gebruiken van RGS codering en het presteren van data onder deze categorie. Kantoor Zaal scoort op deze categorieën onder niveau, waaruit blijkt dat Kantoor Zaal op het gebied van standaardisatie van data nog veel stappen moet maken om de norm van 80% te behalen.

7.2.1.1. UBL Cloud

Op dit moment wordt voor enkele klanten gebruik gemaakt van UBL facturen. Volgens de GAP-analyse, literatuurbronnen over RPA en eigen onderzoek is ondervonden dat het gebruik van UBL facturen het proces zullen optimaliseren.

De vragen over UBL zijn beantwoord met "weinig" tot "niet". Het antwoord weinig tot niet betekent dat minder dan 35% gebruik gemaakt wordt van UBL-facturen. Veel vragen binnen de categorie standaardisatie van data gaan over UBL-facturen. In een ideale situatie wordt de UBL Cloud volgens de GAP-analyse bij meer dan 75% van de administraties gebruikt.

Het gebruiken van UBL-facturen is een manier van RPA, wat zoals beschreven in hoofdstuk 6 in een ideale situatie voor iedere administratieverwerking wordt gebruikt. Mits dit goed is ingericht.

Tot slot is ook een berekening gemaakt voor dit onderzoek wat bevestigt dat het gebruik van UBL facturen efficiënter is. Hieronder in figuur 13 zijn de kosten weergegeven per 50 facturen zoals berekend in hoofdstuk 6. Dit overzicht is gemaakt ter extra bevestiging van het gebruik van UBL Cloud.

Kosten invoeren 50 facturen	Inkoop	Verkoop
Handmatig invoeren	€ 49,24	€ 24,62
UBL Cloud	€ 52,50	€ 40,00

Figuur 13: Overzicht kosten handmatig invoeren en gebruik UBL Cloud

Hierbij is te zien dat het gebruiken van een UBL Cloud in het onderzoek duurder is dan het handmatig invoeren. Echter, is bij het handmatig invoeren niet de tijd meegenomen die het kost om de administratie te brengen naar Kantoor Zaal. Ook is bij het handmatig invoeren een eventueel foutmarge niet meegenomen. Een foutmarge zit bijvoorbeeld in het verkeerd boeken van een factuur, waarna deze opgezocht moet worden in de mappen. Het opzoeken van de desbetreffende factuur kost veel tijd. Bij het gebruik van UBL-facturen hangen alle facturen onder de boeking, dus kunnen deze meteen gecontroleerd worden. Ook is voor het gebruiken van een UBL-factuur een bedrag genomen van €0.30 per factuur. Het werkelijke bedrag ligt tussen de €0.15 en €0.30 in.

7.2.1.2. RGS Codering

Op dit moment wordt voor iedere klant een apart rekeningschema gebruikt. Volgens de GAP-analyse is het automatiseringsproces efficiënt ingericht als gebruik wordt gemaakt van RGS codering. Dit is op dit moment nog niet het geval, doordat dit bij ieder grootboekschema handmatig geselecteerd moet worden.

7.2.1.3. Datapresentatie

Op dit moment wordt matig gebruik gemaakt van het presenteren van data via hard copy of via een pdf-bestand. Het presenteren van data via interactieve dashboards wordt weinig tot niet

gebruikt. Doordat dit weinig gepresenteerd wordt, kunnen klanten hier niet op inspelen. Uit de GAP-analyse blijkt dat het automatiseringsproces efficiënt is ingericht wanneer data gepresenteerd wordt via hard copy, pdf-bestand of via interactieve dashboards.

7.2.2. Uitwisseling van data

Categorie uitwisseling van data heeft betrekking op bankkoppelingen, uitwisseling tussen verschillende applicaties en het uitwisselen van gegevens. Deze categorie scoort in de GAP-analyse 45%. Echter, zou deze score met kleine veranderingen binnen het proces makkelijk verbeterd worden.

8.2.2.1. Bankkoppeling

Voor veel administraties is al een bankkoppeling of een MT940 bestand in gebruik, daarentegen geldt dit nog niet voor alle administraties. Vooral bij wat kleinere bedrijven wordt dit nog niet gebruikt. In hoofdstuk 5 van dit rapport werd al beschreven dat +/- 20% nog geen gebruik maakt van een koppeling of een MT940 bestand. Volgens de GAP-analyse zal het automatiseringsproces efficiënter verlopen wanneer voor iedere administratie een bankkoppeling of MT940 bestand gebruikt wordt.

8.2.2.2. Uitwisselingen tussen verschillende applicaties

De pakketten die nu gebruikt worden voor de boekhouding, het fiscale, het CRM pakket, loonadministratie en het jaarwerk werken ten opzichte van een kostenanalyse in NOAB-next voldoende. Daarnaast kost het implementeren van een nieuw pakket te veel tijd en kosten om tot verbetering te komen.

Volgens de gewenste situatie wordt tussen alle pakketten gebruik gemaakt van de eerder beschreven API-koppeling. Deze gewenste situatie is beschreven in hoofdstuk 6.2. van dit rapport. Ook volgens de GAP-analyse zouden deze applicaties met elkaar gegevens kunnen uitwisselen.

Koppelingen tussen het iMuis pakket en Radar wordt goed gebruikt. Ook de koppeling tussen Infine en iMuis wordt gebruikt. De koppeling tussen het aangifte pakket en het administratie- en jaarrekeningpakket wordt nog niet gebruikt. Deze koppeling is makkelijk te gebruiken, echter is het gebruik niet foutloos. Het gebruiken van deze koppeling zal het proces niet efficiënter laten verlopen. Ook het uitwisselen van gegevens tussen het loonadministratie-pakket en iMuis wordt nog niet gebruikt.

8.2.2.3. Uitwisselen van gegevens

Op dit moment wordt, net als beschreven in hoofdstuk 5, nog geen gebruik gemaakt van een documentenportaal. Gegevens worden gewisseld via de mail of worden handmatig afgeleverd bij het kantoor. Het archiveren van deze gegevens kost weer tijd. Volgens de GAP-analyse zal het proces efficiënter zijn ingericht wanneer gebruik wordt gemaakt van een documentenportaal. Het aanleveren via een portaal zou het verwerkingsproces efficiënter laten verlopen. Binnen deze beveiligde online omgeving kan de klant zijn persoonlijke documenten uploaden. Deze manier van documenten aanleveren kan veel tijd besparen. Door deze functie worden handmatige handelingen verminderd en blijft er overzicht in alle gedeelde documenten. Daarnaast is het een veilige optie, alleen de hoofdbeheerder en de klant zelf heeft inzicht in de documenten (Documentenportaal, sd).

7.2.3. Data interpretatie

Bij de categorie data interpretatie scoort Kantoor Zaal 5%. Deze categorie behoren maar vijf vragen die ieder met matig of weinig tot niet zijn geantwoord. Onder deze categorie hoort wekelijkse verwerking. Verder zijn bij deze categorie geen verbeteringen gevonden doordat deze lastig implementeer zijn of weinig effect zullen hebben.

7.2.3.1. Wekelijkse verwerking

Op dit moment worden de administraties wekelijks, maandelijks, ieder kwartaal of jaarlijks verwerkt. Een van de onderwerpen binnen categorie data interpretatie gaat over het wekelijks verwerken van de administraties. Voor de kleinere bedrijven zal dit zeker niet gelden doordat dit enkele facturen per week of zelfs per maand of per kwartaal zal zijn. Uit de GAP-analyse blijkt dat het wekelijks verwerken van administraties het automatiseringsproces efficiënter laten verlopen.

7.2.4. Vernieuwing van primaire proces

Bij de categorie vernieuwing van het primaire proces scoort Kantoor Zaal 40%. Onder deze categorie valt verbetering te halen door SSO, het digitaliseren van stukken, loonjournaalposten automatisch inboeken en door middel van het presenteren met behulp van dashboards.

7.2.4.1. SSO

Single Sign-on (ook wel SSO genoemd) is dat eindgebruikers eenmalig hoeven in te loggen waardoor zij toegang krijgen tot meerdere applicaties (Wat is Single Sign-on (SSO)? , sd). Via Missingpiece kan thuis worden ingelogd op de server van Kantoor Zaal. Missing piece is verantwoordelijk voor de ICT binnen Kantoor Zaal.

Er wordt nog nauwelijks gebruik gemaakt van SSO, doordat veel op locatie gewerkt wordt. In deze tijd met de COVID-19 pandemie werd al meer gebruik gemaakt van SSO. Het volledig gebruik maken van het eenmalig inloggen is niet nodig doordat veel op kantoor zelf gedaan kan worden en doordat er computers beschikbaar zijn op kantoor.

7.2.4.2. Digitalisering van stukken

Op dit moment worden belangrijke facturen gescand en in iMuis gezet. Dit geldt voor de facturen die betrekking hebben op de aanschaf van inventaris, computers, software en vervoersmiddelen waarop wordt afgeschreven. Hierdoor is het voor de jaarlijkse controle makkelijker om de afschrijving te boeken en om de controles uit te voeren. In een ideale situatie volgens de GAP-analyse worden alle stukken gedigitaliseerd.

7.2.4.3. Loonjournaalposten automatisch inboeken

Zoals eerder beschreven bij categorie uitwisseling tussen gegevens worden de loonjournaalposten nog niet automatisch geboekt. Volgens de GAP-analyse zorgt dit wel voor een efficiënter proces. Het implementeren van het automatisch inboeken van loonjournaalposten zal de categorie vernieuwing van het primaire proces en categorie uitwisseling van data verhogen.

7.2.4.4. Dashboards presenteren

Het presenteren van dashboards is eerder ook al genoemd in categorie datapresentatie. Op dit moment wordt nog niet gepresenteerd door middel van dashboards. Echter, zal volgens de GAP-analyse dit het automatiseringsproces efficiënter laten verlopen. Het implementeren van dashboard presentatie zal zowel categorie vernieuwing van het primaire proces als categorie standaardisatie van data verhogen.

7.2.5. Vernieuwing van interne kantoor processen

Bij deze categorie scoort Kantoor Zaal 30%. Deze categorie heeft veelal betrekking op het CRM-pakket. Dit pakket is recent geïmplementeerd binnen Kantoor Zaal.

7.2.5.1 CRM pakket

Volgens de GAP-analyse zal het CRM pakket optimaal benut moet worden zodat het proces optimaal ingericht is. Op dit moment is dit nog niet het geval. Het CRM pakket is recent geïmplementeerd, hierdoor zijn nog niet alle werknemers bekend met het gebruik van het CRM pakket. Hierdoor worden nog niet alle mogelijkheden gebruikt van dit pakket.

In het volgende hoofdstuk zullen de adviezen geformuleerd worden. Deze geconstateerde verschillen zouden dan uiteindelijk verkleint kunnen worden.

Hoofdstuk 8: Op welke manier kunnen de geconstateerde verschillen geoptimaliseerd worden?

Uit de GAP-analyse blijkt dan Kantoor Zaal ver onder het niveau scoort op de gebieden van standaardisatie van data en uitwisseling van data. Na het bestuderen van de vragenlijst en van de huidige situatie zijn veel verbeterpunten te vinden. In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe de optimale vorm behaald kan worden. De vraag die bij dit hoofdstuk hoort is: Op welke manier kunnen de geconstateerde verschillen geoptimaliseerd worden?

8.1. Standaardisatie van data

Onder standaardisatie van data vallen de onderwerpen UBL Cloud, RGS codering en datapresentatie. In het vorige hoofdstuk zijn de geconstateerde verschillen geformuleerd. In dit hoofdstuk zullen de adviezen worden beschreven.

8.1.1. UBL Cloud

Het gebruiken van UBL-facturen heeft verschillende voordelen:

- Minder kans op fouten door het verminderen van typfouten. Veel gegevens worden namelijk automatische ingevoerd.
- Alle facturen hangen onder iMuis waardoor bij de controle van de administratie alle documenten weergegeven kunnen worden. Bij een fout in de administratie kan sneller onderzocht worden wat het probleem is. Is de factuur per ongeluk debet geboekt in plaats van credit, kan dit snel teruggevonden worden in het bijgevoegde document.
- Het programma iMuis herkent automatisch de debiteur of crediteur, het totale bedrag, het Btw-bedrag, de datum, het factuurnummer en eventuele opmerkingen. Daarnaast geeft hij een voorkeur grootboekrekening die bij de vorige keren gekozen is bij deze debiteur of crediteur. Hierdoor zijn nog minder handelingen nodig bij het verwerken van de factuur en kost het verwerken van een factuur minder tijd.
- De boekhouding is altijd actueel. Iedere factuur kan meteen naar iMuis geüpload worden. Via een foto met een telefoon kan deze factuur meteen geüpload worden via de iMuis app.

Voor iedere administratie UBL Cloud gebruiken is niet haalbaar, doordat niet alle klanten kunnen wennen aan deze nieuwe manier van werken. In de huidige situatie waren de kosten onderzocht van het handmatig invoeren en het gebruiken van UBL Cloud.

Het advies is daarom om voor de toekomstige klanten altijd UBL-facturen aan te raden. Ook met het oogpunt op het feit dat de verwerking van deze UBL-facturen in de toekomst nog meer zal innoveren. Voor sommige huidige klanten zal dit ook aantrekkelijk zijn. Vooral voor de grotere klanten waarbij normaal veel uur gestoken wordt in het verwerken en archiveren van de facturen. Bij huidige klanten kan dit geïmplementeerd worden indien zij hier mee instemmen. Tot slot is het van belang dat alle werknemers bij Kantoor Zaal bekend worden met deze manier van werken.

In het heden gebruik maken van UBL-facturen zorgt voor een efficiënter financieel administratieproces. Deze implementatie zal snel en zichtbaar resultaat met zich meebrengen.

8.1.2. RGS Codering

Het aanpassen van alle rekeningschema's heeft als effect dat de koppeling tussen Infine en iMuis efficiënter zal verlopen waarbij de werknemer weinig tijd kwijt is aan het koppelen van alle grootboekrekeningen. Echter, zou deze verandering veel tijd en daardoor geld kosten waardoor deze verandering lastig implementeerbaar is. Daarnaast gebruiken klanten via iMuis online ieder een eigen rekeningschema, deze aanpassen is voor de klant een grote verandering. Deze klanten werken al jaren met deze grootboekrekeningen en zijn dit rekeningschema gewend.

Kantoor Zaal heeft een groot klantenbestand met diverse branches. Voor iedere branche worden verschillende kosten gemaakt en daardoor zijn verschillende kosten-grootboekrekeningen nodig. Het advies om dit probleem op te lossen is om standaard rekeningschema's te maken in iMuis. Door twee aparte standaard rekeningschema's te maken voor een VOF en BV zou dit probleem opgelost kunnen worden doordat alle werknemers bekend zijn met hetzelfde grootboekschema. Het koppelen van de rekeningen is in dit geval ook niet meer nodig, doordat dit nog gekoppeld is van voorgaande jaren.

iMuis voldoet aan een RGS certificaat. Het gebruiken van RGS binnen iMuis is dus mogelijk. Het voldoet aan de acht volgende voorwaarden:

1. Het RGS-schema is automatisch beschikbaar
2. Updates van het RGS-schema zijn automatisch beschikbaar
3. Je kunt handmatig een bestaand rekeningschema aan het RGS-schema koppelen
4. Op basis van een te generen voorstel kun je een bestaand rekeningschema (deels) automatisch aan het RGS-schema koppelen
5. Een reeds gekoppeld RGS-schema voor een administratie kun je automatisch doorzetten naar andere administraties
6. RGS-code (en bijbehorende RGS-versie) vullen, naast de gebruikte grootboekrekening, in de XML Auditfile 3.2
7. Je kunt een overzicht op basis van RGS-codes opvragen met gekoppelde grootboekrekeningen per RGS-code
8. De RGS-codes worden meegegeven aan de desbetreffende koppelvlakken via onze CloudSwitch API. (Software, 2020)

8.1.3. Datapresentatie

Het presenteren van data zal niet voor elke klant aantrekkelijk zijn. Voor wat grotere klant zal dit wel kunnen gelden. Via dashboards kan een klant inzicht krijgen in de cijfers. Via iMuis online kan de klant gebruik maken van een grafisch dashboard. Dit dashboard is verdeeld in een financieel dashboard, managementinformatie, verkoopdashboard en beheer.

Het financiële dashboard bestaat uit KPI's voor bank, kas, omzet, kosten, resultaat en staafdiagrammen voor de ouderdomsanalyse debiteuren en crediteuren. In managementinformatie worden kengetallen, cijfers van de omzet, de liquide middelen en de btw-aangifte van de administratie in tekst en cijfers getoond.

Tot slot kan tussentijds data gepresenteerd worden vanuit een tussentijds rapport in iMuis. In dit tussentijds rapport wordt informatie laten zien zoals het op een jaarrekening wordt laten zien. Het presenteren van deze tussentijdse rapportages zal voor enkele klanten aantrekkelijk zijn. Op het moment worden deze tussentijds rapportages al gemaakt, maar dit gebeurt handmatig. Via iMuis kunnen de grootboekrekeningen gekoppeld worden waaruit een tussentijdse rapportage gemaakt kan worden. Dit koppelen kost veel tijd.

In de standaard rekeningschema's (RGS) kan deze koppeling ook toegevoegd worden. Als een administratie aangemaakt wordt is deze koppeling al gedaan waardoor meteen een tussentijdse rapportage gemaakt kan worden. Wanneer een nieuw grootboekrekening wordt toevoegt, moet deze ook gekoppeld worden. Deze tussentijdse rapportages kunnen leiden tot het maken van verschillende beslissingen die positieve gevolgen heeft voor de klant. Hierbij zal Kantoor Zaal een meer adviserende rol krijgen.

Het advies is om dit voor de wat grotere klanten ieder kwartaal of ieder half jaar op te sturen. Dit zal wel pas kunnen gelden voor de nieuwere klanten die gebruik maken van het standaard rekeningschema. Dit wordt geadviseerd omdat volgens F. Overdevest Kantoor Zaal steeds meer een adviserende rol zal innemen, waarbij zij adviezen geven over eventuele veranderingen in strategieën of over nieuwe investeringen (zie bijlage 3).

8.2. Uitwisseling van data

Onder de categorie uitwisseling van data vallen de onderwerpen bankkoppeling, uitwisselingen tussen verschillende applicaties en het uitwisselen van gegevens. In het vorige hoofdstuk zijn de verschillen van deze categorie geconstateerd.

8.2.1 Bankkoppeling

In de toekomst is het gewenst om voor iedere administratie een bankkoppeling of een MT940 bestand te gebruiken. Het handmatig invoeren is volgens het Lean principe een verspilling doordat het overbodige activiteiten bevat. Bij een bankkoppeling of een MT940 bestand worden de bankregels automatisch verwerkt zonder menselijke handelingen. Ook kunnen herkenningcodes worden toegevoegd waardoor nog meer bankregels automatisch worden verwerkt.

8.2.2. Uitwisselingen tussen verschillende applicaties

Het uren registreren en het maken van facturen kost voor het Kantoor Zaal te veel tijd en geld. Dit proces is niet efficiënt en effectief ingericht. Deze registratie bevat overbodige activiteiten die tot hogere kosten leiden. Op dit moment wordt iMuis gebruikt voor de urenregistratie. Voor dit onderzoek zijn de pakketten QicsMilestones en Yuki overwogen. Echter, zullen de kosten die deze implementatie met zich meebrengt niet op wegen tegen de voordelen. Daarom wordt geadviseerd te overwegen om voor sommige klanten vaste tarieven in te stellen.

Binnen het loonadministratie pakket wordt de koppeling met het administratiepakket nog niet gebruikt. De loonjournaalposten worden handmatig ingevoerd terwijl dit automatisch zou kunnen. Deze handeling elimineren zal in de toekomst tijd schelen. Het advies is om deze automatische koppeling te implementeren. Via een standaard importmasker worden de posten ingelezen van Unit4 naar iMuis.

8.2.3. Uitwisselen van gegevens

Via het klantenportaal van Nextens kunnen klanten een portaal inrichten waarin documenten- en informatie-uitwisseling met de klant centraal en overzichtelijk is. Via dit portaal kan de klant de aangifte voor verzending accorderen, een IB-checklist invullen die gebruikt kan worden tijdens het maken van een aangifte IB, documenten aan u aan te bieden voor een veilige opslag in Nextens en wijzigingen in persoonlijke omstandigheden doorgeven. De gegevens die geüpload worden via Nextens kunnen vervolgens opgeslagen worden in RADAR. Hierbij wordt geadviseerd om dit documentenportaal te introduceren bij de klant eind 2021/begin 2022, zodat iedere klant bekend is met het portaal voordat de aangifte inkomstenbelasting moet worden voldaan.

8.3. Data interpretatie

Onder categorie data interpretatie valt het wekelijks verwerken van administraties. Deze categorie had maar weinig adviespunten doordat deze categorie binnen de GAP-analyse maar klein was.

8.3.1. Wekelijkse verwerking

Voor de grotere bedrijven is het wekelijks verwerken van de administratie aantrekkelijk doordat fouten snel geconstateerd kunnen worden en andere beslissingen genomen kunnen worden na het eventueel tonen van tussentijdse rapportages en dashboards.

Door het gebruik maken van UBL-facturen hoeft de klant niet iedere keer zijn administratie op kantoor te brengen. Wekelijks kan de klant zijn facturen versturen naar iMuis. Deze kunnen dan meteen verwerkt worden. Ook dit is nog een voordeel van het gebruiken van UBL Cloud. Hierdoor wordt dus geadviseerd om voor meer klanten de UBL Cloud te gebruiken.

8.4. Vernieuwing van het primaire proces

Onder vernieuwing van het primaire proces valt het gebruik van SSO, het digitaliseren van stukken, het automatisch inboeken van journaalposten en het presenteren van dashboards. Wel heeft deze categorie veel overeenkomsten met eerdere categorieën. Eerder is al advies gegeven over oplossingen die deze categorie ook zullen verhogen.

8.4.1. SSO

In de toekomst zal deze manier van inloggen gebruikt kunnen worden wanneer op locatie gewerkt zal worden bij een van de klanten. Ook kan bij andere privéomstandigheden deze manier van inloggen gebruikt worden, wanneer de werknemer niet in staat is om naar kantoor te komen. Op dit moment zijn niet alle werknemers bekend met het gebruiken van SSO, er wordt geadviseerd om elke werknemer hiermee kennis te laten maken. Dit percentage zal op korte termijn niet boven 35% komen.

8.4.2. Digitalisering stukken

Een eerder advies luidde dat het gebruiken van UBL-facturen het geautomatiseerde financiële proces zou optimaliseren. Een ander voordeel hiervan is dat al facturen automatisch gedigitaliseerd zijn, dit zou het proces nog meer optimaliseren.

Op dit moment worden de IB-documenten in een document gescand. Wanneer het documentenportaal wordt gebruikt zal deze handeling geëlimineerd worden. Deze eliminatie is in lijn met de Lean filosofie, die overbodige handelingen elimineert.

8.4.3. Loonjournaalposten automatisch inboeken

Het advies over het automatisch inboeken van de loonjournaalposten is al eerder gegeven. Deze verandering zal ook impact hebben op de categorie vernieuwing van het primaire proces.

8.4.4. Dashboard presenteren

In sub paragraaf 8.1.3. datapresentatie is een advies gegeven over de mogelijkheden om data te presenteren door middel van onder andere dashboards. Deze verandering zal ook invloed hebben op de categorie vernieuwing van het primaire proces.

8.5. Vernieuwing van interne kantoor processen

Onder deze categorie valt het gebruik van het CRM pakket. Dit pakket is recent geïmplementeerd. Nog niet alle mogelijkheden van dit pakket worden optimaal benut.

8.5.1 CRM pakket

De huidige contactmomenten worden nog niet verwerkt binnen het CRM pakket. Het advies is om dit te verwerken binnen het pakket om misverstanden te voorkomen. Op dit moment is Kantoor Zaal tevreden met de mogelijkheden van het pakket. Op deze categorie kan nog winst behaald worden, echter is dit nog niet van belang voor Kantoor Zaal. Doordat het pakket recent is geïmplementeerd zijn nog niet alle werknemers volledig bekend met het pakket. Dit zal eerst moeten gebeuren voordat alle mogelijkheden gebruikt kunnen worden.

Conclusies

De hoofdvraag in dit onderzoek was *“Hoe kunnen de huidige geautomatiseerde financiële processen binnen Kantoor Zaal geoptimaliseerd worden?”*. Kantoor Zaal is een middelgroot administratie kantoor gevestigd in Benthuisen. Het doel van dit onderzoek was om de processen efficiënter, effectiever en duurzamer te laten verlopen waaruit verschillende voordelen behaald kunnen worden. Deze gevolgen zijn onder andere tijd- en geldbesparing.

Door middel van literatuuronderzoek is gekozen voor een GAP-analyse. De andere modellen die overwogen waren zijn: PDCA-model, DMAIC-model, Theory of constraints en het 8D model. Op basis de onderzoeksresultaten uit de GAP-analyse kan worden geconcludeerd dat er een grote “gap” is. De huidige geautomatiseerde financiële processen zijn binnen dit onderzoek opgesplitst in de vijf categorieën: standaardisatie van data, uitwisseling van data, data interpretatie, vernieuwing van het primaire proces en vernieuwing van de interne kantoor processen.

Deze vijf categorieën scoren ieder onder de ambitie van de branchevereniging. Kantoor Zaal ambieert naar een score onder deze van de branchevereniging. Echter is deze ambitie ook nog niet bereikt. Simpel gezegd: het verhogen van de scores van deze categorieën zal het huidige geautomatiseerde financiële proces optimaliseren.

Door de volgende adviezen op te volgen zal het huidige geautomatiseerde financiële proces geoptimaliseerd worden. Dit is meteen het antwoord op de hoofdvraag.

- Het gebruiken van UBL Cloud
- Het gebruiken van RGS codering
- Het verbeteren van datapresentatie door pdf, hard copy en vooral met gebruik van dashboards
- Iedere klant gebruik laten maken van een bankkoppeling of een MT940 bestand
- Introduceren van het documentenportaal via Nextens
- Implementeren van de automatische loonjournaalboekingen

Aanbevelingen

Om deze “gap” te verkleinen kunnen verschillende veranderingen worden toegepast. Met het implementeren van deze veranderingen zou Kantoor Zaal graag de zogenaamde *quick wins* willen behalen. Hiermee wordt bedoeld dat op korte termijn zichtbaar resultaat behaald wordt.

Voor het gebruiken van de UBL Cloud zal vele voordelen met zich meenemen en zal de “gap” verkleinen. Ook zullen door het gebruiken van de UBL Cloud de stukken meteen worden gedigitaliseerd en zal de administratie makkelijker wekelijks kunnen worden verwerkt. Het gebruiken van de UBL Cloud zal zorgen voor zogenaamde *quick wins*.

Al deze adviezen kunnen niet ieder direct geïmplementeerd worden. Het implementeren van deze adviezen zal op lange termijn pas voor iedere klant werken. Voor de huidige klanten zal het standaardrekening schema niet meer gebruikt kunnen worden. Het advies zal dus vooral voor nieuwe klanten gelden. Bij deze nieuwe klanten wordt hierdoor een nieuwe manier van werken geïntroduceerd.

De implementatie van deze adviezen zal zorgen voor een optimalisatie van het geautomatiseerde financiële proces. Dit geeft uiteindelijk het antwoord op de hoofdvraag. Toch zal de implementatie van deze aanbevelingen niet zorgen voor een volledig optimaliserend proces, doordat voor

Kantoor Zaal sommige veranderingen niet implementeerbaar of relevant zijn. In een volgende fase zou eventueel het PDCA-model gebruikt kunnen worden om het proces verder te optimaliseren.

Nawoord

In dit hoofdstuk wordt een reflectie geschreven. Er wordt eerst gekeken naar taakreflectie en vervolgens naar zelfreflectie. Tot slot zullen de leerdoelen worden beschreven.

Taakreflectie

De taakreflectie bestaat uit reflectie op literatuuronderzoek, gehanteerde onderzoeksmethodologie en onderzoeksuitkomsten.

Literatuuronderzoek

Bij het literatuuronderzoek is veel informatie gevonden over de verschillende onderzoeksmethoden. Op het begin van het onderzoek werd veel informatie verzameld via het internet en via studieboeken. Daarbij werd eerst onderzoek gedaan naar het begrip procesoptimalisatie. Op internet was veel informatie te vinden over procesoptimalisatie en bijbehorende methoden. Veel bronnen gaven dezelfde informatie, waardoor de betrouwbaarheid van deze bron werd bevestigd.

Gehanteerde onderzoeksmethodologie

Voor dit onderzoek is informatie gezocht over verschillende verbetermethoden. Uiteindelijk is gekozen voor het maken van een GAP-analyse. Een andere methode had ook bruikbaar geweest, maar van tevoren wilde ik al de huidige en gewenste situatie beschrijven. Hieruit kon een verschil worden geconstateerd. Het PDCA-model was ook bruikbaar geweest doordat deze ook in lijn is met het Lean principe. Het PDCA-model is geschikt voor continue verbetering. Het doel van dit onderzoek was het behalen van zogenoemde quick wins. Hiervoor was het gebruik van een GAP-analyse meer geschikt.

Er zijn geen problemen ervaren met het maken van de GAP-analyse. Zou dit wel het geval zijn geweest, dan had nog geschakeld kunnen worden naar een ander model.

Onderzoeksuitkomsten

Doordat de GAP-analyse online gemaakt kon worden is de "gap" zeer betrouwbaar. Na het maken van de GAP-analyse kon een advies gegeven worden.

Zelf ben ik erg tevreden over de onderzoeksuitkomsten. Het implementeren hiervan zal echter veel tijd kosten. Dit advies geldt dus meer voor op lange termijn, maar is een start van een nieuwe manier van boekhouden. Ik denk persoonlijk dat accountants en administratiekantoren meer de focus zullen leggen op het geven van advies in plaats van het invoeren en controleren van de administraties.

Zelfreflectie

Voor deze zelfreflectie worden drie STARS geschreven. Tot slot zullen de leerdoelen worden beschreven.

Voor de reflectie heb ik de volgende situaties gekozen:

- Beschrijven van de huidige processen
- Terugkoppelen van informatie en resultaten
- Maken van een GAP-analyse

Beschrijven van de huidige processen

Situatie

Tijdens dit onderzoek zijn de huidige processen beschreven. Dit was nodig voor het maken van een GAP-analyse. In de startfase werd meegewerkt aan de primaire werkzaamheden binnen Kantoor Zaal om een helder beeld te kunnen schetsen van de huidige situatie.

Taak

Mijn taak was om verschillende processen te beschrijven die in contact stonden met het financiële automatiseringsproces. Deze beschrijving is verwerkt binnen dit rapport.

Actie

Door het uitvoeren van de primaire werkzaamheden werd ik bekend met de verschillende pakketten, verschillende werkzaamheden en verwerkingsmanieren. Hierdoor kon een helder beeld worden geschetst van de huidige situatie. Tijdens het onderzoek was tijd beschikbaar met F. Overdevest en S. Brugman om vragen te stellen. Door het tussentijds vragen stellen kon ik sneller een helder beeld schetsen.

Resultaat

Het resultaat was dat de huidige situatie nu klaar was voor het maken van een GAP-analyse. Voor het maken van een GAP-analyse was een duidelijke beschrijving nodig van de huidige situatie.

Reflectie

Na verloop van tijd kon ik een betere beschrijving geven van de huidige processen. Op het begin wist ik nog niet op welke manier ik de processen wilde verbeteren. Het duurde een tijdje om de goede verbetermethode te zoeken. Na het kiezen van een verbetermethode kon ik mij focussen op de beschrijving van de huidige situatie.

Communiceren

Situatie

Tijdens dit onderzoek was het van belang dat informatie en resultaten werden gedeeld met mijn stagebegeleider. Met resultaten wordt de voortgang van het onderzoek bedoeld. Het communiceren speelde zich af op Kantoor. Dit was een belangrijk aspect van de communicatie. Verder was het van belang dat op een juiste manier werd gecommuniceerd met klanten en collega's. Hierbij was belangrijk dat de correcte Nederlandse taal gebruikt werd.

Taak

Mijn taak op het gebied van communiceren tijdens dit onderzoek was om goed te communiceren met mijn collega's, klanten en mijn stagebegeleiders. Door goed te communiceren kon de juiste feedback worden gegeven. Door deze feedback kon ik de juiste beslissingen nemen waardoor dit onderzoek het gewenste resultaat heeft behaald.

Actie

Ik heb regelmatig een gesprek aangevraagd met mijn stagebegeleider. Hierdoor verliep de voortgang van mijn onderzoek geleidelijk. Soms was het lastig om regelmatig met mijn stagebegeleider te communiceren doordat wij beide druk waren. Toch hebben we regelmatig contact gehad, dit heeft mij erg geholpen. Vanaf het begin van het onderzoek was deze communicatie goed. Intern was het soms lastig om de resultaten te bespreken, doordat iedereen druk was met de dagelijkse werkzaamheden. Toch konden wij hier af en toe een momentje voor vinden.

Resultaat

Door goede communicatie zijn de juiste resultaten behaald. Met juiste resultaten bedoel ik dit volledige adviesrapport.

Reflectie

Regelmatig en tijdig communiceren was niet altijd makkelijk. Soms is het uitstellen namelijk net zo makkelijk. Ik ben uiteindelijk tevreden op het resultaat en tevreden op de communicatie. Communiceren zal later ook belangrijk zijn, daarom ben ik blij dat ik dit tijdens deze ervaring heb mogen oefenen.

Maken van een GAP-analyse

Situatie

Na het onderzoeken van verschillende verbetermethoden concludeerde ik dat ik gebruik wilde maken van een GAP-analyse. Deze GAP-analyse had betrekking op het onderzoek bij het bedrijf Kantoor Zaal.

Taak

Mijn taak was om het proces te verbeteren met een van de overwogen methode. Hiermee wilde ik bereiken dat tijd en geld kan worden bespaard. Hierbij werd verwacht dat ik uiteindelijk een adviesrapport schreef voor de directie van Kantoor Zaal. Uit deze GAP-analyse kon eindelijk een advies geschreven worden voor het adviesrapport.

Actie

In het begin heb ik de huidige situatie beschreven. Door middel van het uitvoeren van de primaire werkzaamheden kwam ik erachter hoe Kantoor Zaal functioneerde. S. Brugman hielp met het beantwoorden van de vragen. Uiteindelijk kwam vanuit NOAB-next een GAP-analyse die concludeerde dat Kantoor Zaal ver onder niveau scoort.

Resultaat

Het resultaat is het adviesrapport dat uiteindelijk geschreven is. Het advies is gebaseerd op de gemaakte GAP-analyse. Zonder het maken van deze analyse kon het rapport niet geschreven worden.

Reflectie

Ik vond het op het begin lastig om een verbetermethoden te kiezen. Uiteindelijk koos ik toch voor het maken van een GAP-analyse. Voor dit onderzoek had ik nog nooit van deze methode gehoord. Bij het maken van een GAP-analyse vond ik het lastig om een advies te schrijven door middel van een "gap". Uiteindelijk ben ik tevreden over het resultaat.

Leerdoelen

Leerdoel Strategic Management: Er is een adviesrapport geschreven die het management zou kunnen helpen om hun doelstellingen beter te behalen. Dit rapport zal het geautomatiseerde financiële proces efficiënter, effectiever en duurzamer laten verlopen.

Leerdoel Governance, Risk, Compliance: In het onderzoek zijn ook risico's meegenomen. Bijvoorbeeld dat het implementeren van UBL-facturen voor iedere klant een te groot risico zal zijn, veel klanten vinden deze verandering te veel werk. Bij het schrijven van het advies zijn deze risico's meegenomen.

Leerdoel Operations: Na het maken van een GAP-analyse kwamen de inefficiënties binnen het proces naar voren. Daaruit zijn verbeteringen bedacht die konden worden geïmplementeerd.

Leerdoel Onderzoekend vermogen: Tijdens dit onderzoek is gekozen voor een GAP-analyse. Voordat deze methode gekozen kon worden is onderzoek gedaan naar verschillende methoden die zouden kunnen helpen. Deze methoden zijn in het rapport verwerkt. Uiteindelijk is de keuze voor deze analyse verder toegelicht in het rapport.

Leerdoel Professioneel vakmanschap: Gedurende mijn onderzoek heb ik contact gehad met zowel mijn stagebegeleider bij Kantoor Zaal als met mijn stagebegeleider van De Haagse Hogeschool. Vervolgens werd de feedback verwerkt in het rapport.

Leerdoel verantwoord handelen: Zoals hierboven beschreven was de communicatie goed. Soms wat het lastig om zelf met initiatief te komen, echter was dit wel nodig om het onderzoek goed uit te voeren.

Bibliografie

- 5 Voordelen van procesoptimalisatie*. (sd). Opgehaald van dysel :
<https://dysel.com/nl/kenniscentrum/blog/5-voordelen-van-processen-optimaliseren#:~:text=Procesoptimalisatie%20leidt%20tot%20effici%C3%ABnter%20werken,en%20dubbel%20werk%20te%20voorkomen.>
- 8D methode*. (sd). Opgehaald van projectmaganementsite :
<https://projectmanagementsite.nl/8d-probleemoplossing/#.YKN3vbUzZPY>
- Allinfo. (2018, Juli 05). *Wat is een XML-bestand (en hoe)?* Opgehaald van Allinfo.space:
<http://allinfo.space/2018/07/05/wat-is-een-xml-bestand-en-hoe/>
- Aron. (2010, 06 04). *Wat zijn informatiesystemen (ICT) en welke zijn er?*. Opgehaald van Zakelijk.infonu.nl : <https://zakelijk.infonu.nl/diversen/56232-wat-zijn-informatiesystemen-ict-en-welke-zijn-er.html>
- Belastingdienst. (sd). *Referentie grootboekschema: iets voor u?* Opgehaald van Belastingdienst :
[https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/intermediairs/content/referentie-grootboekschema-iets-voor-u#:~:text=Referentie%20Grootboekschema%20\(RGS\)%20is%20een,in%20de%20hele%20financi%C3%ABle%20keten.](https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/nl/intermediairs/content/referentie-grootboekschema-iets-voor-u#:~:text=Referentie%20Grootboekschema%20(RGS)%20is%20een,in%20de%20hele%20financi%C3%ABle%20keten.)
- Belastingdienst. (sd). *Wat is SBR*. Opgehaald van Belastingdienst?:
https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/intermediairs/aangifte_doen/standard_business_reporting/wat_is_sbr/
- Bouman, M. (2017, 10 11). *Hoe werkt een gap-analyse?* Opgehaald van zakelijk.infonu.nl:
<https://zakelijk.infonu.nl/diversen/170870-hoe-werkt-een-gap-analyse.html>
- CODE14. (sd). *Wat is een API koppeling en hoe werkt het?*. Opgehaald van Code14:
<https://www.code14.nl/kennisbank/wat-is-een-api-koppeling/>
- (sd). *DMAIC*. TSI Blog.
- Documentenportaal*. (sd). Opgehaald van Antum :
<https://www.antum.nl/kennisbank/documentenportaal/>
- (sd). *Gap Analyse vanuit IST naar Soll*. Managementmodellensite .
- GAP-analyse*. (sd). Opgehaald van Proces tot succes: <https://www.procestotsucces.nl/gap-analyse/>
- Het KPI optimalisatie model*. (2014, Augustus 15). Opgehaald van dgoc:
<https://www.dgoc.nl/het-kpi-optimalisatie-model/#:~:text=De%20basis%20voor%20het%20verkrijgen,je%20doelen%20echt%20be-reikt%20worden.>
- Hoe stel je relevante kpis en metrics op*. (sd). Opgehaald van Marketingfacts :
<https://www.marketingfacts.nl/berichten/hoe-stel-je-relevante-kpis-en-metrics-op>
- Infine overgenomen door visionplanner*. (sd). Opgehaald van Accountantweek :
<https://accountantweek.nl/artikel/infine-overgenomen-door-visionplanner>
- Infine software. (sd). *Over ons*. Opgehaald van Infine : <https://www.infine.nl/over-infine-software>

- Inzicht in de tarieven van betaalproducten.* (sd). Opgehaald van ING:
<https://www.ing.nl/zakelijk/betalen/tarieven/basis-betaalproducten/index.html>
- Jacqueline. (sd). *Wat is een UBL factuur?* Opgehaald van Appwiki:
<https://appwiki.nl/begrippen/facturatie/ubl-factuur#:~:text=Een%20UBL%20factuur%20is%20een,standaard%20XML%2Dformaat%20is%20opgebouwd.&text=UBL%20staat%20voor%20Universal%20Business,ook%20wel%20e%2Dfactureren%20genoemd.>
- Kantoor Zaal. (2021). *Over ons.* Opgehaald van Kantoor Zaal: <https://kantoorzaal.nl/over-ons/>
- Kantoor Zaal. (2021). *Over ons; werkwijze.* Opgehaald van Kantoor Zaal:
<https://kantoorzaal.nl/over-ons/>
- Koppeling boekhoudpakket.* (sd). Opgehaald van ING:
<https://www.ing.nl/zakelijk/internetbankieren/service/koppeling-boekhoudpakket/index.html>
- Kosten en tarieven.* (sd). Opgehaald van ABN AMRO:
<https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/producten/kosten-en-tarieven.html>
- Lean.* (2020). Opgehaald van Black Belt Institute : <https://blackbelt.institute/lean/>
- Lean.* (2020). Opgehaald van Black Belt Institute: <https://blackbelt.institute/lean/>
- Lean en six sigma.* (sd). Opgehaald van 12mprove: <https://12mprove.nl/kennis/lean-en-six-sigma-wat-zijn-de-verschillen-en-wanneer-zet-je-het-in/#six-sigma>
- Marius, J. (sd). *Wat betekenen Muda, Muri en Mura voor je proces?.* Opgehaald van Bureau Tromp : <https://bureautromp.nl/muda-muri-mura/>
- Meuwissen, R., & Vaassen, E. (2016). 1.2 Informatie- en communicatietechnologie. In E. V. Meuwisen, *Hoofddijnen bestuurlijke informatieverzorging (7de editie)* (p. 562). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- MUIS Software. (2018, April 09). *De kracht van een API.* Opgehaald van muis.nl:
<https://www.muis.nl/blog/de-kracht-van-een-api/>
- next 2021.* (sd). Opgehaald van Noab next : <https://noabnext.nl/next-2021/>
- Nextens. (sd). *Over ons.* Opgehaald van Nextens : <https://www.nextens.nl/over-ons/>
- NOAB. (2020, Maart 30). *Waarom een noab kantoor inschakelen.* Opgehaald van NOAB:
<https://www.noab.nl/waarom-een-noab-kantoor-inschakelen>
- NOAB next. (sd). *Wat is NOAB next?* Opgehaald van NOAB: <https://noabnext.nl/>
- online samenwerken met je boekhouder wat levert het op.* (2021, april 9). Opgehaald van Snelderconsulting: <https://www.sneldersconsulting.nl/nieuws/online-samenwerken-met-je-boekhouder-wat-levert-het-op>
- Online samenwerken met je boekhouder wat levert het op.* (2021, april 9). Opgehaald van snelderconsulting: <https://www.sneldersconsulting.nl/nieuws/online-samenwerken-met-je-boekhouder-wat-levert-het-op>
- Organisatie ontwikkeling. (sd). *PDCA Cyclus: Plan Do Check Act.* Opgehaald van Organisatie ontwikkeling: <https://communicatietraining.nl/inspiratie/pdca-cyclus-plan-do-check-act/>
- Over sbr.* (sd). Opgehaald van sbr-nl: <https://www.sbr-nl.nl/over-sbr/wat-sbr>

- Over software gemak - an exact company*. (sd). Opgehaald van Software gemak :
<https://softwaregemak.nl/over-ons/onze-organisatie/>
- PDCA-Cyclus*. (sd). Opgehaald van managementmodellensite:
<https://managementmodellensite.nl/pdca-cyclus/>
- Procesoptimalisatie*. (sd). Opgehaald van upd: <https://www.upd.nl/procesoptimalisatie>
- Schaik, P. v. (sd). *Theory of Constraints*. Opgehaald van Bureautromp:
<https://bureautromp.nl/theory-of-constraints/>
- SERVQUAL model*. (sd). Opgehaald van Toolshero:
<https://www.toolshero.nl/kwaliteitsmanagement/servqual-model/>
- Sikkema, J. (2019, Mei 27). *PDCA Cyclus: betekenis, praktijkvoorbeelden en tips*. Opgehaald van Procesoptimisten: <https://procesoptimisten.nl/procesproblemen-oplossen/pdca/>
- Sixsigma. (sd). *Wat is Lean?*. Opgehaald van Sixsigma : <https://www.sixsigma.nl/wat-is-lean>
- Software, M. (2020, januari 7). *RGS Ready certificaat uitgereikt aan MUIS Software*. Opgehaald van muis.nl: <https://www.muis.nl/blog/rgs-ready-certificaat-uitgereikt-aan-muis-software/>
- Software-rating rapport iMuis*. (sd). Opgehaald van noab:
https://cdn.talentlms.com/noab/1588340989_iMuis%20rapport%20tbv%20LMS%205%20sterren.pdf
- Software-rating rapport Nextens*. (sd). Opgehaald van NOAB next :
https://cdn.talentlms.com/noab/1588340984_Nextens%20rapport%20tbv%20LMS%205%20sterren.pdf
- Software-rating rapport Radar*. (sd). Opgehaald van Noab next:
https://cdn.talentlms.com/noab/1588340979_RADAR%20rapport%20tbv%20LMS%205%20sterren.pdf
- Software-rating rapport Unit 4 Personeel&Salaris*. (sd). Opgehaald van NOAB Next:
https://cdn.talentlms.com/noab/1588340972_U4%20Personeel%20en%20Salaris%20rapport%20tbv%20LMS%205%20sterren.pdf
- (sd). *Tarieven zakelijk betalingsverkeer*. 2021: Rabobank. Opgehaald van
https://www.rabobank.nl/images/tarieven-zakelijk-betaalverkeer-2021-nl_291101931.pdf
- TOC - Theory of Constraints*. (sd). Opgehaald van Leaninfo : <https://www.leaninfo.nl/toc-theory-constraints/>
- Veld, C. i. (2013). *Continu leren en verbeteren*. Focus op verbeteren. Opgehaald van
https://www.focusopverbeteren.nl/wp-content/uploads/pdf/Continu_leren_en_verbeteren.pdf
- Verspillingen in dienstverlenende organisaties*. (sd). Opgehaald van Lean.nl:
<https://www.lean.nl/achtergrond/handboek-lean-voor-professionals/>
- Voordelen van RGS*. (sd). Opgehaald van Referentiegrootboekschema :
<https://www.referentiegrootboekschema.nl/intermediairs/voordelen-van-rgs>
- Waarom zou ik gebruik maken van een branchevereniging?*. (2016, Mei 13). Opgehaald van mkb servicedesk: <https://www.mkb servicedesk.nl/310/waarom-zou-gebruik-maken-branchevereniging.htm>

wat is procesoptimalisatie. (sd). Opgehaald van Infoland: <https://www.infoland.nl/artikelen/wat-is-procesoptimalisatie/>

Wat is rpa. (sd). Opgehaald van sixsigma: <https://www.sixsigma.nl/wat-is-rpa>

Wat is Single Sign-on (SSO)?. (sd). Opgehaald van Tools4ever: https://www.tools4ever.nl/software/HelloID_old/wat-is-single-sign-on/

Wat is Six Sigma?. (sd). Opgehaald van Leansixsigmagroep: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/wat-is-six-sigma/>

Bijlagen

Bijlage 1: Interview 1 Shirley Brugman 31 maart 2021

Lara:	Hoe zit de koppeling tussen iMuis en Infine?
Shirley:	Er wordt op dit moment een auditfile opgeslagen op de G:Schrijf die later in Infine ingelezen wordt. Dit is een XML AuditFile.
Lara:	Dus dit gaat niet automatisch?
Shirley:	Nee dit gaat nog niet automatisch. Dit zou misschien wel kunnen, maar het gevaar is dat je dan wel goed je administratie moet afsluiten. Als een andere collega anders iets boekt zou het hele jaarrapport kunnen veranderen.
Lara:	Dus je weet nog niet helemaal hoe dit zou kunnen werken?
Shirley:	Nee en we zijn daar wel echt benieuwd naar.
Lara:	En hoe zit het met de koppeling tussen Nextens en Infine?
Shirley:	In Infine kan je dus een export -bestand uitschrijven en die kan je importeren in Nextens.
Lara:	En gebeurt dat al?
Shirley:	Ik doe het bij een enkele wel is. Het probleem is dat het alsnog nooit helemaal goed geïmporteerd wordt naar Nextens en dat het alsnog niet efficiënt genoeg werkt. Je moet dan alsnog al je kaarten doorlopen in Nextens.
Lara:	Dus je denkt dat dit ook niet handig werkbaar is?
Shirley:	Dat zou ik niet weten en is eigenlijk ook de vraag. Zou die makkelijker kunnen zodat het wel correct ingelezen wordt in Nextens.
Lara:	En de koppeling met Radar en iMuis?
Shirley:	Ja er is wel een koppeling maar die is met Fred zijn debiteurenadministratie.
Lara:	Unit4 is dan voor de loonadministratie? En hoe is die koppeling?
Shirley:	Daar weet ik niet zo veel over eigenlijk, daarvoor moet je eigenlijk bij een andere collega zijn.
Lara:	Hoe zijn nu de aanlevermogelijkheden?
Shirley:	Gewoon via de mail of via een map.
Lara:	Zou je dit anders willen zien?
Shirley:	Ja we hebben het er wel is over gehad en het zou mooi zijn als dit allemaal geautomatiseerd via een portal of zelfs een app zou kunnen. Het allermooist zou dan ook nog zijn dat het gekoppeld kan worden aan Radar zodat deze bestanden meteen in Radar verschijnen. In een ideale wereld zou dat allemaal kunnen natuurlijk, daar droom ik wel is over haha.
Lara:	En die aanlevermogelijkheden van het bankboek zijn nu?
Shirley:	Via een MT940 bestand, een koppeling met de bank maar de meeste leveren hun bankboek gewoon aan via de post of via de mail waarbij het handmatig ingevoerd moet worden. Die bankkoppeling kan niet bij alle banken.
Lara:	Waarom zouden klanten niet de bankkoppeling of het MT940 bestand doen?
Shirley:	Er zijn gewoon klanten die hun bankboek nog via de post krijgen en dit naar ons doorsturen. Of dat ze het MT940 bestand niet kunnen downloaden. Dit is wel dezelfde manier als een pdf-bestand uit de bank.
Lara:	Is het lastig om de aankoppeling aan te zetten?
Shirley:	Nee dat is eenmalig
Lara:	Maar wat zijn hier dan de nadelen van? En hoeveel klanten gebruiken het nog niet?

Shirley:	Het is voor onze klanten wel een grote switch, maar het scheelt wel veel tijd. Bij sommige banken moet je een extra pakket hebben om deze koppeling te kunnen krijgen. Daarnaast kan de bankkoppeling ook rekeningen betalen via iMuis. Ik weet niet echt precies hoe dit werkt. Sommige van onze klanten gebruiken dit wel maar weinig. Ik denk dat ongeveer 20% van de klanten deze koppeling of MT940 bestand nog niet gebruiken.
Lara:	Dat is wel erg handig, want alles wordt dan meteen ingevuld bij de betaling?
Shirley:	Ja! Factuurnummer en andere gegevens wordt dan meteen ingevuld en die betaling kan je dan makkelijk versturen. Je bevestigt deze dan vervolgens in je bank app
Lara:	De rekeningschema's bij Kantoor Zaal zijn niet allemaal gelijk toch?
Shirley:	Nee dit klopt. Alle rekeningschema's van iedere klant zijn eigenlijk anders. Er wordt vaak op het begin een rekeningschema gepakt van een soortgelijke klant. Met Infine moet je hierdoor altijd alle rekeningschema's koppelen.
Lara:	Zou je dit nog kunnen veranderen?
Shirley:	Ik denk dat dit heel lastig is. Klanten werken ook met rekeningschema's en boeken zelf ook facturen in. Als zij allemaal moet schakelen kan dit voor problemen zorgen. Dus ik weet niet of dit haalbaar is.
Lara:	Maar misschien is het wel een idee om vanaf nu een groot rekeningschema te maken toch?
Shirley:	Ja misschien wel maar dan krijg je wel een enorm groot rekeningschema doordat we veel verschillende branches bij ons kantoor hebben.
Lara:	Ik heb hier de overwogen modellen met verschillende criteria, wat zijn de criteria 's horen bij de behoeften van Kantoor Zaal?
Shirley:	Doordat wij een klein kantoor zijn, zijn wij opzoek naar verbeteringen die meteen invloed zullen hebben. Dus verbeteringen waarbij het resultaat meteen zichtbaar is. Daarnaast willen we dat overbodige activiteiten niet meer uitgevoerd hoeven worden.
Lara:	Hoezo verbeteringen met meteen een resultaat en niet een model met continue verbeteringen?
Shirley:	Doordat wij nog zo klein zijn en er nog zo veel verbetering valt te halen op kleine implementaties.
Lara:	Zijn er nog specifieke processen waarbij dit geldt?
Shirley:	Nee, dat is ook juist eigenlijk wat F. Overdevest wilt. Dat het model breed toepasbaar gebruikt kan worden en niet enkel op een specifiek proces.
Lara:	Bedankt voor dit interview!

Bijlage 2: Vragenlijst GAP-analyse 28 april 2020

Standaardisatie van Data

- Vraag: In welke mate worden UBL-facturen ontvangen en verwerkt binnen de eigen (kantoor) administratie?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate factureert u zelf met UBL-facturen binnen de eigen (kantoor) administratie?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate worden UBL-facturen ontvangen en verwerkt binnen de klantadministraties die intern worden gevoerd?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate worden UBL-facturen ontvangen en verwerkt binnen de klantadministraties die door de klant zelf worden gevoerd?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate wordt er gebruik gemaakt van facturatie in UBL-formaat inden de klant zelf factureert via de administratie?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate stimuleert u klanten die zelf de administratie voeren om gebruik te maken van UBL-facturatie?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van RGS-codering binnen applicaties?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een RGS labelmaker?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate heeft u extracomptabele data geïdentificeerd die, samen met reeds aanwezige data binnen de applicaties, toegevoegde waarde kan hebben voor data-analyses?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van extracomptabele data binnen uw standaardproducten?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van hard-copy rapportages om data te presenteren aan uw klanten?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van PDF-rapportages om data te presenteren aan uw klanten?
Antwoord: Matig

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van interactieve dashboards om data te presenteren aan uw klanten?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van rendering-tools (XBRL-data leesbaar maken)?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van elektronische ondertekening en/of accordering van documenten?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van maatwerk rapportages (afwijkend van de geleverde standaard) binnen uw software applicaties?
Antwoord: Veel

Uitwisseling van data

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van eFacturatie netwerken zoals SimplerInvoicing en PEPPOL?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van softwareoplossingen om (als het niet rechtstreeks mogelijk is) aan te sluiten bij eFacturatiernetwerken?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate stimuleert u klanten om gebruik te maken van eFacturatiernetwerken en eventuele softwareoplossingen die dit mogelijk maken?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van bankkoppelingen binnen uw softwareapplicatie(s) om administraties te verwerken?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maken uw klanten gebruik van bankkoppelingen binnen hun softwareapplicatie(s) indien zij zelf de administratie verwerken?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate stimuleert u klanten om gebruik te maken van bankkoppelingen binnen hun softwareapplicatie(s)?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van webapplicaties (online applicaties voor kernprocessen) binnen uw kantoor?
Antwoord: Weinig tot niet

Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data uitwisseling tussen de binnen uw kantoor gebruikte applicaties?

Antwoord: Matig

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data uitwisseling tussen de door u gebruikte CRM-applicatie en overige applicaties?

Antwoord: Veel

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data uitwisseling tussen uw administratiesoftware en uw jaarrekeningsoftware?

Antwoord: Veel

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data uitwisseling tussen uw administratiesoftware en uw aangiftesoftware?

Antwoord: Weinig tot niet

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data uitwisseling tussen uw jaarrekeningsoftware en uw aangiftesoftware?

Antwoord: Weinig tot niet

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data uitwisseling tussen uw salarissoftware en uw administratiesoftware?

Antwoord: Weinig tot niet

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van hard-copy communicatie intern, met uw klanten en/of uitvragende partijen?

Antwoord: Veel

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een portal voor het aanleveren van stukken door klanten aan uw kantoor?

Antwoord: Weinig tot niet

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van accordering via een portal om goedkeuring van klanten te realiseren voor stukken?

Antwoord: Weinig tot niet

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om aangiften en andere stukken vanuit de softwareapplicatie rechtstreeks aan te leveren bij de uitvragende partij?

Antwoord: Veel

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van geautomatiseerde processen via een portal, waarbij verzending naar uitvragende partijen?

Antwoord: Weinig tot niet

- o Vraag: In welke mate maakt u gebruik van geavanceerde elektronische ondertekening van documenten?

Antwoord: Weinig tot niet

Data interpretatie

- Vraag: In welke mate worden te verwerken administraties tenminste wekelijks gevoed (door de klanten of automatisch) en verwerkt?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate is de verwerking van de administratie van een klant gekoppeld aan een specifieke medewerker binnen uw kantenbestand?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van data-analyse tools?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van analysemogelijkheden binnen uw software waarbij volledigheid en tijdigheid wordt gecontroleerd?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van analysemogelijkheden binnen uw kantoorprocessen waarbij volledigheid en tijdigheid wordt gecontroleerd?
Antwoord: Weinig tot niet

Vernieuwing van het primaire proces

- Vraag: In welke mate zijn de door uw kantoor gebruikte applicaties integreerbaar binnen SSO (Single Sign On)?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate hebben de door uw kantoor gebruikte applicaties de mogelijkheid om gebruik te maken van MFA (Multi Factor Authenticatie) en worden sterke wachtwoorden vereist?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate is de data in de door uw kantoor gebruikte applicaties te exporteren naar een auditfile in XAF-formaat inclusief RGS-codering?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate schat u in dat de door u gebruikte applicaties voldoen aan keurmerken en certificeringen zoals Zeker-Online, ISO 27001, ISAE 3402?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een scanner om binnengekomen hard-copy stukken te digitaliseren en op te slaan?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een tool om binnengekomen VIA-machtigingen geautomatiseerd in te lezen?
Antwoord: Matig

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van scan en/of upload tools voor klanten om bonnetjes/facturen/declaraties en correspondentie te kunnen uploaden binnen de administratie software?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een PDF-to-UBL converter om PDF-facturen om te zetten naar e-facturen?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een factuurinbox (emailadres) gekoppeld aan de administratie, waar klanten en hun inkooprelaties direct (e) facturen naartoe kunnen sturen voor verwerking?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een functionaliteit voor factuuraccordering binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate stimuleert u klanten om automatische koppelingen aan te leggen binnen de administratiesoftware met webshops en kassasystemen?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een selfservice mechanisme voor loonadministratieklanten, waarmee loonmutaties en ID-bewijzen kunnen worden ingegeven?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een monitoringfunctie binnen uw administratiesoftware, om overzicht te hebben of er mutaties klaar staan voor verwerking?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om loonjournaalposten automatisch op te halen en in te lezen in de administratiesoftware?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid van machine learning voor het aanmaken van een boekingsvoorstel binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van automatische boekingsregels binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om ingelezen bankmutaties automatisch af te letteren met openstaande posten binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om debiteuren en/of crediteuren automatisch te herkennen en deze te registreren o.b.v. het Kvk-nummer binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Weinig tot niet

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om middels activabeheer automatisch afschrijvingen te boeken?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om kosten toe te wijzen aan de juiste periode binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om intercompany boekingen automatisch te verwerken in verschillende administraties?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om de BTW- en ICP-aangifte automatisch te genereren en in te dienen binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om de BTW-aangifte automatisch te verwerken in de administratie zodra deze is ingediend?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om een rondrekening BTW te maken binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een monitoringfunctie om overzicht te hebben van de status van de Btw-aangiften van alle administraties?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om perioden af te sluiten binnen de administratiesoftware?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate worden de uitgevoerde werkzaamheden ten behoeve van de controle van de administratie gedurende het jaar vastgelegd?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van het bepalen van een materialiteitsgrens bij aanvang van het samenstellen van een jaarrekening?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate legt u formele zaken vast in het samensteldossier omtrent de klant en de jaarrekening?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een dashboard dat onderdeel is van de administratie- en/of salarisverwerkingssoftware of data aan uw klanten te presenteren?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een dashboard waarmee data inzake prognoses, begrotingen en financial planning aan uw klanten kan worden gepresenteerd?
Antwoord: Weinig tot niet

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van het digitaal beschikbaar stellen van het permanent dossier, definitieve stukken/rapportages en overige (fiscale) adviezen aan uw klanten?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u en/of uw klanten gebruik van de mogelijkheid om betaalbestanden vanuit de administratiesoftware aan te maken en te exporten?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om aangiften en andere stukken vanuit de softwareapplicatie rechtstreeks uit te wisselen met een portal?
Antwoord: Matig

Vernieuwing van de interne kantoor processen

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om het CRM-systeem te integreren met externe databronnen zoals KvK, open data en/of company.info.
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om contactmomenten met uw klanten vast te leggen in het CRM-systeem?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate biedt uw CRM-systeem een 360-graden-view om een compleet klantbeeld te kunnen hebben?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om in het CRM-systeem voortgang van taken, budgetbewaking, openstaande saldi en/of betaalgedrag van uw klanten automatisch bij te houden?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een digitale planning voor werkzaamheden binnen kantoor?
Antwoord: Veel
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van standaard werkprocessen (workflows) en de mogelijkheid om de status hiervan te monitoren?
Antwoord: Matig
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om doorlooptijden van werkprocessen vast te leggen en te analyseren?
Antwoord: Weinig tot niet
- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van de mogelijkheid om een taak (al dan niet vanuit een contactmoment) te koppelen aan een klant en deze toe te wijzen binnen uw organisatie?
Antwoord: Matig

- Vraag: In welke mate maakt u gebruik van een geautomatiseerd proces om formele aspecten vast te leggen?
Antwoord: Weinig tot niet

Bijlage 3: Interview Fred Overdevest 10 mei 2021

Lara:	Hoe is Kantoor begonnen?
Fred:	Het kantoor is opgericht door de heer Zaal op 1 april 1954. Hij is begonnen aan huis aan de Zegwaartseweg in Zoetermeer met enkele medewerkers. Door uitbreiding in de jaren hierna is het verhuisd naar Leidschendam en hierna naar Zoetermeer. Het kantoor bestond uit twee bedrijven, Accountantskantoor Zaal voor het MKB en Administratiekantoor Zaal voor onderwijsadministraties. De schoonzoon werd eigenaar van het administratiekantoor en vanaf 1991 zitten wij op de locatie aan het Verbreepark 6 in Benthuisen, hetgeen hij zelf heeft laten bouwen. Op 1 oktober 1993 heeft hij ook het accountantskantoor overgenomen en is het verder gegaan onder de naam Kantoor Zaal.
Lara:	Sinds wanneer heb jij Kantoor Zaal overgenomen?
Fred;	Op 14 april 2004 is de schoonzoon op 57-jarige leeftijd plotseling overleden en heb ik als werknemer het bedrijf overgenomen per 1 augustus 2004, het hele team stond achter mij.
Lara:	Voor hoeveel bedrijven doen jullie werkzaamheden?
Fred:	Ik schat tussen de 400 en 450
Lara:	Voor hoeveel particulieren doen jullie werkzaamheden?
Fred:	Ongeveer 400
Lara:	Hoe lang zijn jullie al lid van de NOAB?
Fred:	Sinds 1994
Lara:	Waarom zijn jullie lid van de NOAB en wat voor voordelen heeft dit?
Fred:	Wij zijn lid van de NOAB om de kennis en kwaliteit van het kantoor op een goed niveau te houden. Iedere 4 jaar is er een toetsing of je hieraan voldoet. Als aangesloten kantoor bij brancheorganisatie NOAB heb je meer te bieden als de kleine kantoren die dit niet hebben. Een groot deel van de werkzaamheden van de MKB-bedrijven kunnen wij als NOAB-kantoor verzorgen in plaats van een accountantskantoor, het voordeel zit voornamelijk in de tarieven en laagdrempeliger in de benadering. Ik geloof niet dat een klant specifiek bij ons klant wordt omdat we een NOAB-kantoor zijn, maar als ze ervoor kiezen zal het wel een toegevoegde waarde hebben.
Lara:	Waar zie je Kantoor Zaal over 5 jaar?
Fred:	Ik zie de dienstverlening van Kantoor Zaal verschuiven naar steeds meer een adviserende rol met een persoonlijke benadering. De automatisering zal steeds meer het werk van het administratieve proces overnemen. Wij gaan de komende jaren geleidelijk aan onze cliënten die er aan toe zijn hierin meenemen. Er zal ook altijd nog plek zijn voor de huidige dienstverlening echter op kleinere schaal. Daarnaast zal er verjonging van het huidige team verder worden doorgezet.