



Onderzoek naar verbeteringen in de bestuurlijke informatievoorziening van Coroos Conserve B.V.

Auteur: L. Geus
Studentnummer: 76020
Opleiding: Finance & Control
Instelling: HZ University of Applied Sciences
Bedrijfsbegeleider: J. Hermans
Stagebegeleider: mr. drs. M.C. Greijdanus- Vennik RB
Versie: Onderzoeksrapport

Onderzoek naar verbeteringen in de bestuurlijke informatievoorziening van Coroos Conserve B.V

Auteur

Lars Geus

Studentnummer: 76020

Vak: CU33013.2

E-mail: Geus0013@hz.nl

Instituut

HZ University of Applied Sciences

Domein Business, Hospitality & Vitality

Edisonweg 4

4382 NW Vlissingen

+31(0)118 489 728

Stagebedrijf

Coroos Conserve B.V.

Middenweg 1

4421 JG Kapelle-Biezelinge

+31(0)113 333 000

Bedrijfsbegeleider

Jan Hermans, Hoofd administratie

Eerste examiner

Mr. drs. M.C. (Marijke) Greijdanus- Vennik RB

Tweede examiner

Luc P.J. Meerschaert AA MEd

Periode

Februari 2021 - juli 2021

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Onderzoek naar verbeteringen in de bestuurlijke informatievoorziening van Coroos Conserven B.V.’. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd voor Coroos Conserven B.V. en is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Finance & Control aan de HZ University of Applied Sciences te Vlissingen. De scriptie is eveneens in opdracht van Coroos Conserven B.V. Van februari 2021 tot en met juni 2021 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

De onderzoeksvraag heb ik samen met mijn stagebegeleider mevrouw Greijdanus opgesteld. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd was complex. Na kwalitatief onderzoek was ik in staat om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Tijdens het onderzoek kon ik altijd beroep doen op de hulp van mijn stagebegeleider mevrouw Greijdanus en mijn begeleider vanuit Coroos Conserven B.V., Jan Hermans. Zij stonden altijd voor mij klaar wat ervoor zorgde dat ik verder kon met mijn onderzoek.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Er zijn nog een aantal mensen die ik wil bedanken voor ondersteuning tijdens het schrijven van deze scriptie. Ik wil graag mijn collega's bedanken voor de fijne samenwerking en het gegeven advies en ik wil mijn vrienden en familie bedanken voor het meedenken over de scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lars Geus

Kapelle, 18 juni 2021

Samenvatting

Dit onderzoek analyseert de maandafsluiting bij de finance afdeling van Coroos Conserve B.V. te Kapelle. Het doel van het onderzoek is om de maandafsluiting effectiever en efficiënter in te richten. Om dit doel te bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Op welke wijze kan Coroos de financiële informatieverzorging dusdanig inrichten, dat de maandafsluiting in control raakt op het onderdeel effectieve en efficiënte processen?

In control zijn betekent dat de eigen organisatie goed bestuurd wordt. Control bestaat uit drie facetten: effectieve en efficiënte processen, betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging en naleving van relevante wet- en regelgeving. Dit moet geoptimaliseerd worden rekening houdend met functionarissen, budget en tijd. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er deelvragen gemaakt. De hoofd- en deelvragen zijn beantwoord door gebruik te maken van kwalitatief onderzoek.

Tijdens het onderzoek is er theorie geraadpleegd, deze theorie is opgenomen in het theoretisch kader. Hierin is relevante theorie opgenomen over de administratieve organisatie en de maandafsluiting. De primaire processen inkoop en verkoop zijn tevens uitgezet aangezien de meeste financiële gegevens uit deze processen voortkomen.

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende interviews afgenomen met medewerkers binnen en buiten de finance afdeling. Tevens is er deskresearch gedaan naar de maandafsluiting en de inrichting van de administratieve organisatie binnen Coroos. Tot slot zijn er participerende observaties gedaan binnen de afdeling finance. Op basis van de resultaten zijn verschillende conclusies getrokken. De belangrijkste conclusie is dat de randvoorwaarden voor de informatieverzorging niet effectief en efficiënt genoeg zijn. Deze randvoorwaarden vormen de basis voor een effectieve en efficiënte administratieve organisatie.

De aanbevelingen van dit onderzoek zijn gebaseerd op de conclusies uit hoofdstuk 6. De eerste twee aanbevelingen zijn het belangrijkste aangezien hier gesproken wordt over de randvoorwaarden van de AO, namelijk automatisering in de vorm van digitalisering en informatie in de vorm van communicatie. Als de randvoorwaarden juist ingericht zijn kan de administratieve organisatie verbeterd worden. De derde aanbeveling heeft betrekking op een verbetering van het maandafsluitingsproces. Hiervoor moet de huidige situatie in kaart worden gebracht, moet de gewenste situatie opgesteld worden en moet het verschil tussen de twee geanalyseerd worden. Aan de hand van de analyse kan er een implementatieplan gemaakt worden waarmee de gewenste situatie bereikt wordt.

Op de lange termijn moet Coroos kijken naar de mogelijkheden van digitalisatie, maar dit is niet effectief mogelijk zolang de AO niet ondersteund wordt door effectieve en efficiënte randvoorwaarden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting.....	ii
1 Introductie.....	1
1.1 Probleemstelling.....	1
1.2.1 Verkoopproces	1
1.2.2 Inkoopproces.....	1
1.2.3 Maandelijkse afsluiting.....	1
1.2.4 Administratie	2
1.2.5 Hoofdvraag	2
1.2.6 Deelvragen.....	2
1.2 Afbakening.....	2
1.3 Leeswijzer	3
2 Theoretisch kader.....	4
2.1 In Control.....	4
2.2 Verkoopproces	4
2.3 Inkoopproces.....	6
2.4 Maandafsluiting.....	6
2.5 Boekhouding.....	7
2.6 Stamgegevens	8
2.6.1 Klantgegevens	8
2.6.2 Leverancier gegevens	8
2.7 Facturen.....	8
2.8 Informatievoorziening en –verzorging	9
3 Methode.....	10
3.1 Onderzoeksmethodiek en soort onderzoek.....	10
3.1 Toepasbare theorieën	11
3.2 Tools	12
3.3 Validiteit	12
3.4 Betrouwbaarheid.....	13
3.5 Theorie gebruikte modellen	13
4 Resultaten	14
4.1 Informatievoorziening.....	14
4.2 Informatieverzorging.....	15
4.3 In Control.....	16
4.4 Maandelijkse afsluiting.....	18

4.4.1	Procesbeschrijving maandafsluiting	19
4.4.2	Procedure maandafsluiting	21
4.5	Inkoopproces	22
4.5.1	Betaalrun	22
4.6	Verkoopproces	23
4.6.1	Debiteurenbeheer	24
5	Reflectie.....	26
5.1	Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
5.1.1	Betrouwbaarheid.....	26
5.1.2	Validiteit	26
5.2	Verschil resultaten en verwachting.....	26
5.3	Verschil planning en uitvoering.....	27
6	Conclusie	28
7	Aanbevelingen.....	32
7.1	Digitalisering.....	32
	Personeelsdeclaraties.....	32
	Loonstroken detacheringpersoneel	33
	Productielijsten hulpstoffen.....	33
	Vrachtbrieven leveranciers	33
	Bankafschriften	33
7.2	Communicatie	34
7.3	Procesverbetering Maandafsluiting	34
7.3.1	Procesanalyse van het huidige proces	34
7.3.2	Procesontwerp	34
7.3.3	Gap-analyse	34
7.4	Implementatieplan	35
	Inhoudsopgave Bijlagen	36
	Bronnenlijst	37

1 Introductie

Als afstudeerproject in het vierde jaar van de opleiding Finance & Control aan de HZ University of Applied Sciences wordt er een scriptie geschreven over het oplossen van een financieel probleem. De organisatie waar ik de afstudeerstage doorloop is Coroos Conserven B.V. in Kapelle.

Coroos Conserven B.V. (hierna Coroos) is een Nederlands familiebedrijf dat zich sinds 1957 bezighoudt met het verduurzamen van fruit, groenten en peulvruchten. De producten vinden hun weg naar de consument via de supermarkten van Europese Retail partners. De kwaliteit van de producten varieert van huismerk- en basisproducten tot premiumproducten. (Coroos Conserven B.V., 2021)

1.1 Probleemstelling

De onderneming bestaat sinds 1957. De groei heeft ervoor gezorgd dat dit ook hoge eisen stelt aan de administratieve organisatie. Met name het verkoopproces (paragraaf 1.2.1), het inkoopproces (paragraaf 1.2.2) en het afsluiten van de maand (paragraaf 1.2.3) met vertaling naar rapportage zijn onderdelen waarvan men denkt dat deze verbeterd kunnen worden.

1.2.1 Verkoopproces

De debiteurenadministratie is het afgelopen half jaar verbeterd, maar dit proces loopt op dit moment nog. De facturen die verstuurd worden, worden in sommige gevallen teruggestuurd door de afnemer. Redenen hiervoor zijn een probleem met de geleverde producten of een probleem met de factuur. Wanneer een factuur terug wordt gestuurd omdat er een probleem is met de factuur is dit omdat de stamgegevens niet goed staan. Hier ligt een verbetering. Er is sinds een half jaar ook een automatisch systeem dat de aanmaningen verstuurd, hiervoor ging dit handmatig met behulp van Excel. Dit systeem kan nog verder verbeterd worden door de aanmaningen wekelijks vanuit het Enterprise Resource Planningsysteem (hierna ERP-systeem) aan te maken en te versturen zonder tussenkomst van Excel zoals het nu gebeurt. Er kan dus een automatiseringsslag gemaakt worden. Herinneringen worden niet verstuurd, dit kan ook een verbetering van de betalingstermijn opleveren.

1.2.2 Inkoopproces

De crediteurenadministratie is ook sinds een half jaar verbeterd, maar ook hier liggen nog verbeterpunten, met name bij het betalen van facturen. Momenteel zijn er leveranciers waarvan de factuur niet volledig of niet juist is waardoor deze terug gestuurd moet worden. Dit zorgt ervoor dat er bij sommige leveringen er extra werk voor het personeel is. Voor dat de betaling kan plaatsvinden wordt moet een foutieve factuur terug gestuurd worden en vervolgens moet er een tweede ingevoerd worden. Dit is slecht voor de schuldpositie van de onderneming omdat de crediteur langer dan wenselijk is op de balans staat. Het is wenselijk dat de gemiddelde betalingstermijn onder de uiterste betalingstermijn blijft. Dit vertraagde crediteurenproces zorgt ervoor dat er bij de maandafsluiting niet altijd een goed beeld van de schuldpositie geschetst wordt. Dit is lastig voor Coroos om op te lossen aangezien de fout in deze instantie niet bij Coroos zelf gebeurt. Wel kan Coroos met de leverancier overleggen of er een oplossing voor dit probleem gevonden kan worden.

1.2.3 Maandelijkse afsluiting

Momenteel worden er maandelijks cijfers gepresenteerd naar de directie. Dit proces werkt naar behoren, maar door de problemen bij het inkoop- en verkoopproces duurt het afsluitproces langer dan wenselijk is. Men wil namelijk zo snel mogelijk beginnen met de maandafsluiting. Op dit moment moet Coroos bijvoorbeeld wachten op nieuwe facturen van crediteuren. Het proces van de maandafsluiting verloopt stroef door onder andere het debiteurenproces, het crediteurenproces, aansluiting voorraden, aansluiting productie en intercompany verrekeningen.

1.2.4 Administratie

De administratie is momenteel onoverzichtelijk. Er zijn bijvoorbeeld twaalf verschillende grootboeken voor het onderdeel omzet (omzet Nederland, omzet België, et cetera). Bij het onderdeel kostprijs verkopen bevindt zich hetzelfde probleem. Door de grote hoeveelheid grootboekrekeningen is de boekhouding onoverzichtelijk. Een oplossing is het aanbrengen van verdichtingen. Hierdoor kan er nog steeds inzicht verkregen worden in de verschillende soorten omzet en kostprijs verkopen, maar is de gehele administratie overzichtelijker.

1.2.5 Hoofdvraag

De hoofdvraag geeft het doel van het onderzoek weer. Door de hoofdvraag zal de probleemstelling onderzocht worden. Door het beantwoorden van de deelvragen kan er een conclusie worden getrokken voor de hoofdvraag.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze kan Coroos de financiële informatieverzorging dusdanig inrichten, dat de maandafsluiting in control raakt op het onderdeel effectieve en efficiënte processen?

1.2.6 Deelvragen

1 Op welke manier is de huidige informatievoorziening bij Coroos ingericht?

2 Welk verband is er tussen in control zijn en de informatieverzorging?

3 Op welke wijze is het huidige proces van informatieverzorging ingericht?

4 Wat is de informatiebehoefte van de betrokken medewerkers van Coroos?

5 Wat zijn de relevante bedrijfsprocessen voor de maandafsluiting?

6 Op welke wijze moeten de relevante bedrijfsprocessen efficiënt worden ingericht om in control te raken op de maandafsluiting?

1.2 Afbakening

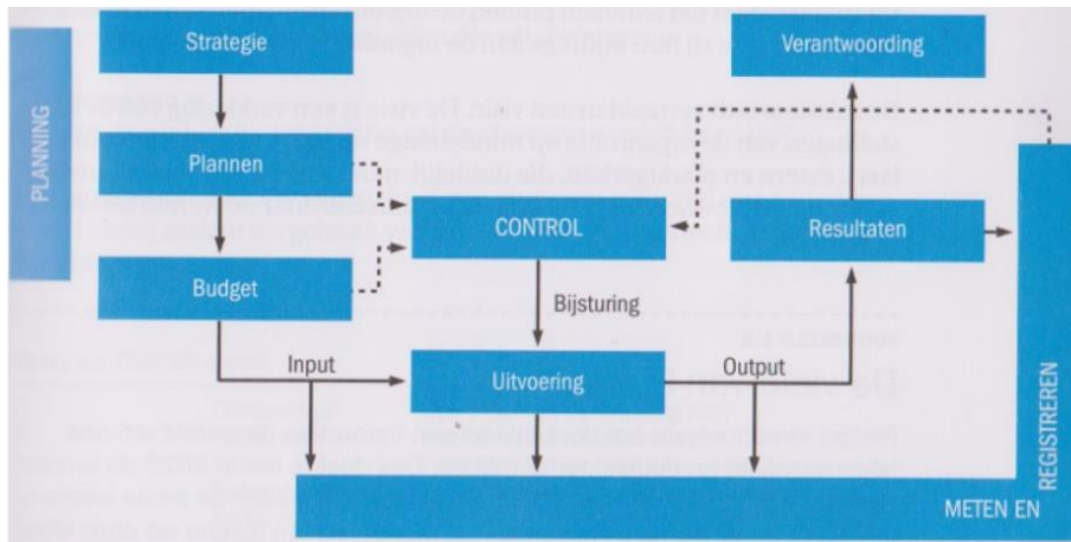
Control bestaat uit drie facetten: effectieve en efficiënte processen, betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging en naleving van relevante wet- en regelgeving. Tijdens dit onderzoek zal er gekeken worden naar de inrichting van de processen en de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging. De naleving van relevante wet- en regelgeving wordt voor dit onderzoek buiten beschouwing gelaten omdat dit niet aansluit op de centrale probleemstelling.

Het verkoopproces is een essentieel deel van de onderneming. De onderdelen die naar voor zullen komen is de manier waarop debiteuren geregistreerd worden, de manier waarop facturen opgemaakt worden, hoe de offerten opgemaakt worden, welke betalingsvoorwaarden er wenselijk zijn en de manier waarop de debiteuren gemonitord worden.

Het inkoopproces is in veel opzichten hetzelfde als het verkoopproces alleen dan tegenovergesteld, een crediteur is namelijk iemand die nog geld moet krijgen van zijn klanten. Bij het crediteurenproces worden tijdens dit onderzoek ook de voorwaarden van de overeenkomst tussen leverancier en de debiteur, in dit geval Coroos, onderzocht. Hierna wordt er onderzocht hoe de crediteuren geregistreerd worden in het systeem en de manier waarop de crediteuren gemonitord worden.

De wens is om de informatie die het bestuur te zien krijgt overzichtelijker te maken op grootboek niveau en om de gehele procedure efficiënter te laten lopen. Het huidige proces duurt tien dagen en de wens is om hier negen dagen van te maken.

De maandafsluiting bevat een aantal overige werkzaamheden die efficiënter in kunnen worden gericht, deze zijn aansluiting voorraden, productie en intercompany verrekeningen. Deze onderdelen hebben allen betrekking tot informatievoorziening. Voor de voorraden wordt er niet gekeken naar een verbetering in voorraadbeheer, enkel in de telling van de voorraad. De aansluiting van de productie behoeft ook versnelling, maar net zoals bij de voorraad wordt er niet ingegaan op een verandering in het productieproces.



Figuur 1: Besturing van organisaties (Paur et al., 2014)

Control is het proces dat de directie in staat stelt om de risico's, die het behalen van doelstellingen van de organisatie bedreigen, te herkennen, te analyseren en te beheersen. Dat heeft te maken met voorspelbaarheid. Een organisatie is in control wanneer er onzekerheden onderkent worden en er maatregelen genomen worden zodat de organisatie voorspelbaar wordt (Paur, et al., 2014). In figuur 1 is zichtbaar gemaakt dat dit een proces is dat voortdurend wordt herhaald, er zijn altijd factoren die de organisatie beïnvloeden.

1.3 Leeswijzer

In dit rapport zal na de inleiding een theoretisch kader gepresenteerd worden. Het theoretische kader staat aan de grond van dit onderzoek. Samen met de methode die na het theoretisch kader volgt is de opzet van het onderzoek bepaald, en hoe dit gaat verlopen. Ook wordt in de methode beschreven hoe de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek kan worden gegarandeerd. De verdere functie van het rapport gaat over het beantwoorden van de deelvragen om tot een antwoord op de hoofdvraag te kunnen komen. Om vervolgens aanbevelingen te kunnen doen.

2 Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden relevante theorieën beschreven die worden gebruikt in deze scriptie. Deze theorieën komen voort uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken en- of boeken. Deze theorieën worden beschreven om deze te kunnen vergelijken met de werkelijke situatie bij Coroos.

2.1 In Control

In control zijn betekent dat de eigen organisatie goed bestuurd wordt. Control bestaat uit drie facetten: effectieve en efficiënte processen, betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging en naleving van relevante wet- en regelgeving. (Paur et al., 2014)

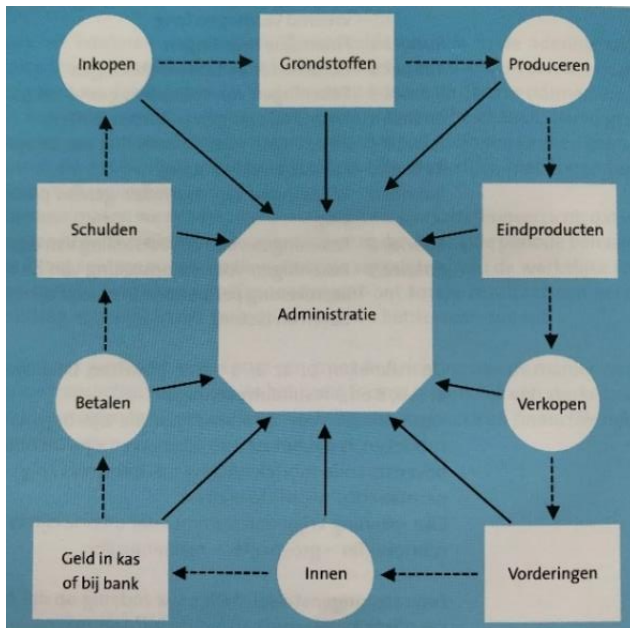
Het inrichten van de primaire processen zoals inkoop en verkoop moet effectief en efficiënt gebeuren. De processen worden vaak het 'hart' van de administratieve organisatie genoemd. Het is belangrijk om vast te stellen wie er wat doet binnen het proces, wat deze functionaris precies doet, waarmee de functionaris een handeling uitvoert en welke administratieve vastlegging hieruit volgt (Paur et al., 2014). Het proces kan in een flowchart overzichtelijk worden gemaakt en de verschillende functionarissen en handelingen kunnen hierin vast worden gelegd.

Het doel van dit onderzoek is om in control te raken. Dit betekent echter niet dat dit het eindpunt is. In control zijn is iets dat gemonitord moet worden. Door in control te raken stelt de onderneming zichzelf in staat het proces te monitoren. Daarbij wordt gekeken naar het volgen van ontwikkelingen die van invloed zijn op het proces en kan het proces aangepast worden. De onderneming creëert overzicht voor zichzelf door in control te raken, risico's en onzekerheden kunnen daarmee beheerst worden. (Paur, et al., 2014)

Betrouwbaarheid wordt vaak onverdeeld in twee aspecten: juistheid en volledigheid. Betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging is belangrijk voor de directie om de organisatie aan te sturen (Verhoeven, 2018). Wanneer de informatie niet juist en/of volledig is kan de directie haar taak niet effectief uitvoeren.

2.2 Verkoopproces

Wanneer er verkocht wordt op rekening ontstaan er afnemerskredieten, deze worden ook wel debiteuren genoemd. Deze vorderingen op afnemers worden doorgaans binnen 30 dagen ontvangen aan de onderneming. Het verlenen van leverancierskrediet brengt drie belangrijke kosten met zich mee: administratiekosten, rentekosten en incassokosten. Wanneer er krediet verstrekt wordt moet er vastgesteld worden op welke termijn de goederen betaald moeten worden. Dit is onderdeel van de kredietvoorwaarden. Ook is de kortingstermijn onderdeel van de kredietvoorwaarden. Dit is de termijn waarbinnen korting op het factuurbedrag wordt verleend om de ontvangststermijn te verkorten. Een korting is niet iets dat altijd gegeven wordt. Dit verschilt per klant. (Koetzier & Brouwers, 2015)



Figuur 2: Waardenkringloop (Fuchs & Van Vlimmeren, 2014)

Debiteurenbeheer wordt uitgevoerd zodat debiteuren de openstaande facturen binnen de gestelde termijn betalen. Onderdelen van debiteuren beheer zijn ervoor zorgen dat de afnemer gecontroleerd is op kredietwaardigheid, de debiteuren op tijd betaald worden en dat complete wanbetaling voorkomen wordt.

Het controleren van de afnemer wordt kredietwaardigheidsbeoordeling genoemd, een onderneming kan op verschillende manieren deze beoordeling uitvoeren. Een onderneming kan bijvoorbeeld persoonlijk de afnemer bezoeken of er kunnen vertegenwoordigers gestuurd worden. De onderneming kan ook de jaarrekeningen van de afnemers analyseren of bij een informatiebureau informatie over betaalgedrag inwinnen.

Om ervoor te zorgen dat debiteuren op tijd betaald worden kunnen er herinneringen naar de klant worden gestuurd. Een voorbeeld hiervan is tweemaal via de mail contact leggen en vervolgens telefonisch contact.

Om te voorkomen dat er niet betaald wordt kan een onderneming na meerdere malen contact gelegd te hebben zich richten tot een deurwaarder. De voornaamste reden van wanbetaling is een geschil over de voorwaarden van de overeenkomst. Dit kan zijn over de prijs of de hoeveelheid. Het is dus belangrijk dat op voorhand duidelijke afspraken gemaakt worden over de prijs, het btw-bedrag, de transport- of bezorgkosten, de betalingsvoorwaarden, wanneer de factuur verstuurd wordt en een duidelijke beschrijving en specificatie van de geleverde producten.

Om het debiteurenbeheer succesvol te laten verlopen moet er goed bijgehouden worden wie er schuld heeft en voor welk bedrag, een manier om dit bij te houden is om alles handmatig in te voeren in het systeem, een andere manier is om alle facturen aan te maken in het systeem en de factuur in het systeem registreren wanneer deze verstuurd wordt naar de klant.

Debiteuren maken samen met andere vlottende en liquide activa deel uit van het werkkapitaal, dit is nodig om de vaste activa te laten werken en dus de normale bedrijfsuitoefening uit te kunnen oefenen.

2.3 Inkoopproces

Wanneer er producten of diensten op rekening in worden gekocht ontstaan er crediteuren. Deze crediteuren zijn dus een schuld en beïnvloeden het werkkapitaal van de onderneming. Voor crediteuren gelden doorgaans dezelfde voorwaarden als voor debiteuren, crediteuren voor de ene onderneming zijn dan ook debiteuren voor de andere.

De crediteurenadministratie bestaat uit goedgekeurde facturen, dit betekent dat de goederen zijn ontvangen en goed zijn gekeurd bij levering. De crediteuren kunnen het best aan het eind van de termijn betaald worden, dit om de cashflow positief te beïnvloeden. Het uitstellen van betalingen aan crediteuren in combinatie met het eerder incasseren van debiteuren leidt tot een lager geïnvesteerd vermogen en tot lagere vermogenskosten (Heezen, 2018). Er moet op gelet worden dat de vervaldatum niet overschreden wordt, bij sommige ondernemingen leidt dit namelijk tot een boete. De vervaldatum moet bij het ontvangen van de factuur samen met het bedrag in het ERP-systeem gezet worden. (Paur et al., 2014)

Wanneer een factuur niet aan bepaalde eisen voldoet wordt deze teruggestuurd naar de leverancier. Het is dan aan de leverancier dat deze zo mogelijk de factuur verbetert en terugstuurt naar de klant. Voor beide onderneming betekent het terugsturen van facturen dubbel werk en dus meer administratiekosten.

Uit een onderzoek van de Exact MKB-monitor blijkt dat de gemiddelde betalingstermijn voor productiebedrijven 34,65 dagen bedraagt. Dit is meer dan de andere sectoren. Dit getal is het gemiddelde van facturen met een standaard betalingstermijn van 30 dagen (Exact, 2020). Hoewel Coroos geen MKB-bedrijf is geeft het wel aan dat er veel ondernemingen in de sector zijn die een lange betalingstermijn hebben.

2.4 Maandafsluiting

Een organisatie heeft informatie nodig om naar behoren te kunnen functioneren. Er is behoefte aan strategische, tactische en operationele informatie (Paur et al., 2014). Voor het bestuur is vooral de strategische en tactische informatie relevant. Een maandafsluiting levert deze tactische informatie in de vorm van een balans, resultatenrekening, verschillende ratio's en financiële overzichten.

82% van alle accountants ervaart de maandafsluiting als negatief. De reden hiervoor is extra stress tijdens deze periode met lange uren op kantoor. De maandafsluiting is desalniettemin wel een belangrijke taak voor boekhouders. (Journal of Accountancy, 2018)

Het informatieverzorgingsproces levert de informatie op die het bestuur uiteindelijk te zien krijgt. Er zijn drie stappen in dit proces, eerst worden er gegevens verzameld en vastgelegd. Vervolgens worden die gegevens verwerkt en ten slotte wordt de informatie verstrekt aan de eindgebruiker. Dit staat in dienst van de informatiebehoefte van de onderneming. De functie van de uiteindelijke gebruiker vormt het uitgangspunt van het proces.

Het verzamelen en vastleggen kan handmatig gebeuren, maar is niet nodig indien er een ERP-systeem aanwezig is waar alle gegevens instaan, in dat geval is deze stap met een druk op de knop afgerond. Het proces kan pas verder gaan wanneer alle relevante informatie is vastgelegd. Indien er iets ontbreekt loopt het gehele proces uit. Het verwerken van de gegevens is de volgende stap. Bij het verwerken is het belangrijk dat men weet welke informatie gevraagd wordt. Vervolgens kunnen de gewenste overzichten geproduceerd worden en kunnen ze tenslotte verstrekt worden aan de uiteindelijke gebruiker, in dit geval de directie.

De informatie moet aan een aantal eisen voldoen om van waarde te zijn voor de onderneming, de informatie moet begrijpelijk, relevant en betrouwbaar zijn. De informatie moet op een manier gepresenteerd worden dat het begrijpelijk is voor de gebruiker zodat deze wat met de informatie kan doen. De informatie moet relevant zijn en de gebruiker in staat stellen om zijn of haar werk te doen, in dit geval betekent dit dat de directie conclusies moet kunnen trekken uit de verstrekte informatie.

Om de maandafsluiting te verbeteren moet er eerst in kaart worden gebracht hoe het huidige proces verloopt. Aan de hand van deze analyse kunnen er veranderingen toegepast worden. Mogelijke verbeterpunten kunnen zijn: het schuiven van werkzaamheden tussen medewerkers, het schuiven met werkzaamheden naar een periode buiten de maandafsluiting, het optimaliseren van werkzaamheden of het aanpassen van het uiteindelijke rapport waardoor er minder handelingen moeten worden uitgevoerd (Bragg, 2005)

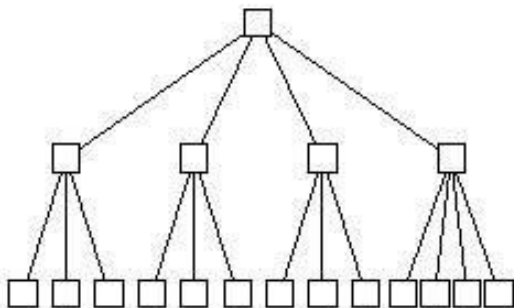
Farr (2018) geeft aan dat om de maandafsluiting te verbeteren er standaardprocedures gecreëerd moeten worden. Deze dragen bij aan efficiëntie en nauwkeurigheid van de afsluiting. Verder spreekt Farr over het constant verbeteren van het proces, bij sommige ondernemingen wordt er iedere maand op een specifiek proces binnen de maandafsluiting gefocust en om dit proces te verbeteren. Hoewel Farr pleit voor meer automatisering binnen de maandafsluiting geeft ze ook aan dat de medewerkers een kritiek onderdeel zijn. De medewerkers betrokken bij de afsluiting moeten in staat zijn de afwezigheid van een collega op te vangen en de algehele werklading te spreiden.

2.5 Boekhouding

Om een administratie inzichtelijker te maken kan er gebruik gemaakt worden van verdichtingen. Een verdichting is een verzameling van grootboekrekeningen die bij elkaar horen. Door het gebruiken van verdichtingen kun je beter inzicht krijgen in de overzichten van je boekhouding. Een ERP-systeem is bij dit proces vitaal.

Een grootboekrekening is de hoofdcategorie waarin er in- en verkoopfacturen gekoppeld kunnen worden aan een post. De hoofdcategorieën op de activazijde van de balans zijn vaste activa en vlottende activa, hieronder vallen alle activagrootboeken.

Verdichtingen zorgen er mede voor dat aan het einde van een periode er een duidelijke winst- en verliesrekening is. Er kan meteen vastgesteld worden wat de grootste kostenposten zijn in de onderneming.



Figuur 3: Visualisatie verdichting (e-captain, 2021)

In figuur 3 is zichtbaar gemaakt hoe de verdichting is opgebouwd. De grootboekrekeningen worden samengekoppeld in een verdichting. Vervolgens worden er meerdere verdichtingen gekoppeld in een hoofdverdichting.

Hoofd verdichtingen en verdichtingen worden ook categorie en subcategorie genoemd. Bij ERP komt de naam meeboekrekening vaak voor. Ook deze meeboekrekeningen kunnen gebruikt worden voor het maken van verdichtingen. (Fuchs & Van Vlimmeren, 2013)

De verdichtingen en hoofdverdichtingen worden vooral gebruikt bij het samenstellen van de winst- en verliesrekening en de balans. Bij deze overzichten is er behoefte naar compacte en gestructureerde informatie. Het werken met verdichtingen is een goed middel om aan deze behoefte tegemoet te komen.

2.6 Stamgegevens

2.6.1 Klantgegevens

Stamgegevens van een klant worden geregistreerd in het ERP-systeem. Het zijn min of meer vaste gegevens, die niet hoeven te worden gewijzigd wanneer er bijvoorbeeld een order van een klant wordt ontvangen. Het vastleggen van de stamgegevens van een klant gebeurt op een klantkaart, waarop naast de NAW-gegevens (naam, adres, woonplaats) ook gegevens van de contactpersonen, de valutacode, specifieke kortingsafspraken, toepasselijke leverings- en betalingscondities en de klantgroep worden vermeld. (Van der Hoeven, 2016)

Naast stamgegevens en contactgegevens worden transactiegegevens op de klantkaart vastgelegd. Dit zijn gegevens over alle offertes, orders en dergelijke gegevens in relatie tot de betreffende klant.

2.6.2 Leverancier gegevens

Stamgegevens van een leverancier worden in het ERP-systeem geregistreerd op een leverancierskaart. Hierop zijn soortgelijke gegevens terug te vinden als bij de klantgegevens. Overigens is er ook een soort voorfase mogelijk: een mogelijke leverancier wordt aangemaakt als contact en pas bij een daadwerkelijke order bevordert tot leverancier. Contactgegevens en transactiegegevens kunnen ook vastgelegd worden. (Van der Hoeven, 2016)

2.7 Facturen

Doorgaans worden de facturen digitaal ingeleverd in pdf-vorm, in de andere gevallen gebeurt dit op de 'ouderwetse manier' op papier. Door de facturen automatisch in te lezen hoeven deze niet handmatig ingevoerd te worden, dit levert een grote efficiëntie slag. De ingelezen facturen worden in het ERP-systeem gezet en hier kunnen vervolgens debiteuren van worden gemaakt.

Bij het verkoopproces is het mogelijk om door het ERP-systeem de factuur aan te maken. De gegevens op de verkooporder zijn doorgaans genoeg om een factuur aan te maken. Voor dit proces is het belangrijk dat de stamgegevens van de klant goed in het systeem staan. Wanneer dit niet het geval is kan dit geen goede factuur opleveren. Het is mogelijk om voor of na de levering van de goederen te factureren.

In Bijlage A zijn de voorwaarden voor een correcte factuur op een rijtje gezet.

2.8 Informatievoorziening en –verzorging

In dit onderzoek wordt er gekeken naar informatieverzorging en informatievoorziening. Deze termen lijken op elkaar maar er is een wezenlijk verschil. De informatievoorziening van een onderneming betreft de systemen waar gegevens en informatie kan worden opgeslagen en waar deze gegevens en informatie ook weer uit kan worden gehaald. De informatievoorziening is de basis voor de informatieverzorging. De informatieverzorging is het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, het verstrekken van informatie en het opslaan van relevante gegevens die voor langere tijd bewaard moeten worden. (Paur et al., 2014)

Een manier om efficiënt te werken is door fysieke documenten om te zetten naar digitale gegevens, dit heet digitalisering. Digitalisering brengt voordelen en nadelen met zich mee, enkele voordelen zijn tijds- en kostenbesparing, milieubeleid, beschikbaarheid, afschermen informatie, gerichte en geautomatiseerde communicatie, minder menselijke fouten en tijdsbesparing met het koppelen van systemen. Tijds- en kostenbesparing is het grootste voordeel, digitalisering zorgt ervoor dat er niet langer in het archief naar stukken gezocht hoeft te worden, dat er geen loonstroken meer per post verzonden moeten worden en dat facturen of soortgelijke documenten niet meer uitgeprint worden om er mee aan de slag te gaan. Dit bespaart tijd en papier, papier dat geld kost. Een vermindering van de hoeveelheid papier draagt tevens bij aan een duurzamere werkwijze, iets dat tegenwoordig steeds vaker aangemoedigd wordt. Het elimineren van papier en het digitaliseren van documenten zorgt ervoor dat de informatie overal beschikbaar is, ook thuis. Informatie kan digitaal vaak overzichtelijker worden gemaakt. Op papier is er geen ruimte voor verandering van format, digitaal wel. Binnen de organisatie bestaan er uiteraard verschillende rollen, niet iedereen is gemachtigd informatie in te zien of te bewerken. In de digitale omgeving is het mogelijk een rolverdeling toe te passen waarbij iedere rol eigen toegangsmogelijkheden heeft. Met een digitale omgeving is het niet alleen mogelijk om medewerkers separaat te behandelen maar ook klanten, klanten kunnen persoonlijke e-mails, gerichte advertenties en pushmeldingen ontvangen. Waar mensen werken, worden fouten gemaakt, door digitalisering wordt deze kans verkleind. Ten slotte is er door digitalisering de mogelijkheid om de digitale omgeving uit te breiden. Door verschillende systemen te koppelen worden er meer menselijke handelingen uit het proces verwijderd waardoor medewerkers tijd hebben voor verwerking van de gegevens.

Digitalisering brengt ook uitdagingen met zich mee. De eerste uitdaging is de impact die digitalisering heeft op de werkwijze van het personeel. Het proces van digitaliseren brengt een grote verandering met zich mee, dit vraagt veel van het personeel en er kan om die reden tegenstand ontstaan. Het is mogelijk dat het personeel terughoudend is om de werkwijze aan te passen of is het bang dat hun functie verdwijnt. De tweede uitdaging van digitalisering is de hoge kosten dat het met zich meebrengt. Om sommige werkzaamheden te digitaliseren zijn investeringen nodig, er moet dan een afweging gemaakt worden of de winst van digitalisering opweegt tegen de investering. De winst van digitalisering zal voortkomen uit tijdsbesparing, een effectievere dienstverlening en een effectievere en efficiëntere werkwijze. (Linku, 2021)

3 Methode

In dit hoofdstuk zullen de verschillende onderzoeksmethodieken die in deze scriptie zijn gebruikt worden beschreven. Hierbij wordt gemotiveerd waarom er voor deze methodieken is gekozen en hoe deze gebruikt gaan worden. Ook wordt de betrouwbaarheid en validiteit besproken. Per deelvraag is er antwoord gegeven op bovenstaande onderwerpen.

3.1 Onderzoeksmethodiek en soort onderzoek

Om de huidige situatie van het verkoopproces bij Coroos in kaart te brengen zal er gebruik worden gemaakt van een flowchart. Hiermee kunnen alle processen overzichtelijk in kaart worden gebracht. Een dergelijke flowchart kan pas opgesteld worden na datacollectie. De datacollectie komt voor uit kwalitatief onderzoek, hierbij zal gebruik gemaakt worden van fieldresearch. Hieronder vallen observaties en interviews. Observeren betekent het in de gaten houden van de organisatie en het verloop van processen bijhouden. Deze observaties zullen tijdens het proces van de maandafsluiting plaatsvinden. (Baarda, 2017) Interviews worden opgenomen en getranscribeerd met behulp van het programma Qualitative Data Analysis Miner (hierna QDA Miner). Dit programma maakt het mogelijk om verschillende uitkomsten of belangrijke punten te labelen. Meer informatie over interviews is opgenomen in Bijlage B.

Er zal terug gekeken worden naar het proces over de afgelopen paar jaar. Deskresearch helpt met het onderzoeken zonder bijvoorbeeld interviews af te nemen, er wordt in dit geval alleen naar bestaande gegevens gekeken (Baarda, 2017).

Om het verkoopproces te verbeteren zullen er observaties naar het handelen tijdens de maandafsluiting gedaan worden en interviews afgenomen worden. De interviews worden afgenomen met medewerkers van verschillende hiërarchische niveaus en met verschillende functies binnen dit proces. Op deze wijze wordt de situatie vanuit verschillende kanten belicht. De interviews zullen opgenomen worden en gelabeld worden met behulp van QDA Miner.

Er is voor een diepte-interview gekozen vanwege de kleine populatie en de beleving van de respondent. Een diepte-interview past goed bij een kleine populatie omdat uitwerken veel tijd kost. Dit is bij een grote populatie dus niet mogelijk, dit zou te veel tijd kosten. De beleving van de respondent leent zich goed aan dit interview type omdat hij/zij dan de mogelijkheid heeft de gegeven antwoorden te onderbouwen. Er kan tevens ingespeeld worden op bepaalde antwoorden van de respondent. De rode draad is in de verschillende interviews hetzelfde, maar de interviews zullen allen anders zijn. (Verhoeven, 2018)

De huidige situatie van het verkoopproces zal vergeleken worden met de theorie in het theoretisch kader en de afwijkingen zullen onderzocht worden. Hier liggen mogelijk verbeterpunten in het proces.

Er zal ook worden gekeken naar subprocessen binnen het verkoopproces. Welke subprocessen verbeterd moeten worden zullen geselecteerd worden op basis van het belang binnen het proces en de mogelijkheid tot verbetering. De processen zullen verbeterd worden met behulp van proces mapping. Een proces map is een visuele representatie van een proces dat elke stap van begin tot eind opsomt (MDRC, 2019).

Voor het inkoopproces wordt er eveneens gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek bestaande uit observaties en interviews. Net zoals bij het verkoopproces zullen alle processen in kaart worden gebracht met een flowchart. Hiermee zal er een overzichtelijk figuur gecreëerd worden. De interviews zullen afgenomen worden met verschillende medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie

om een goed beeld te schetsen van de huidige situatie. Deze interviews worden uitgewerkt in QDA Miner waar ze getranscribeerd en gelabeld worden.

Bij dit proces zal deskresearch weer belangrijk zijn om het proces in kaart te brengen.

Om verbeterpunten in het inkoopproces te vinden zullen er interviews afgenomen worden met medewerkers van Coroos betrokken bij het inkoopproces.

Het inkoopproces zal vergeleken worden met een goedlopend proces uit het theoretisch kader om op die manier verbeterpunten te vinden binnen het inkoopproces bij Coroos.

De subprocessen zullen ook voor dit proces onder de loep worden genomen om mogelijke verbeterpunten te vinden. Deze subprocessen zullen geselecteerd worden op basis van het belang binnen het proces. Deze subprocessen kunnen verbeterd worden door gebruik te maken van Proces Mapping.

Om te achterhalen hoe de huidige maandafsluiting is ingericht zal er geobserveerd worden bij de betrokken afdelingen tijdens de maandafsluitingen zullen er interviews gehouden worden. Deze interviews worden gehouden met medewerkers van Coroos. Deze medewerkers bekleden verschillende functies binnen Coroos, ieder met eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden. De interviews zullen worden opgenomen om vervolgens getranscribeerd te worden met behulp van QDA Miner, hierin kan de tekst vervolgens gelabeld worden.

De overige werkzaamheden, waarmee aansluiting voorraden, productie en intercompany verrekeningen bedoeld wordt zal ook door middel van observaties en interviews onderzocht worden. De observaties zullen gedaan worden tijdens de maandafsluiting bij de betrokken afdelingen. De interviews zullen met verschillende medewerkers van deze afdelingen afgenomen worden. Deze interviews zullen met QDA Miner gelabeld worden.

Door observaties te doen tijdens de maandafsluiting zal ik informatie verkrijgen over het afsluiten van de maand en de bottlenecks in dit proces.

Om erachter te komen hoe Coroos in control kan raken wordt er gebruik gemaakt van deskresearch, observatie bij de maandafsluiting en interviews. De manier van verantwoording afleggen zal ook worden geobserveerd.

3.1 Toepasbare theorieën

Het verkoopproces van Coroos kan gevisualiseerd worden door een flowchart of proces map. Deze modellen worden beide behandeld in hoofdstuk 3.6. Er staat wanneer de modellen gebruikt kunnen worden en hoe ze toegepast kunnen worden. Om het debiteurenbeheer te verbeteren is er gekeken naar de theorie over debiteuren en facturen in het theoretisch kader.

Het inkoopproces van Coroos kan gevisualiseerd worden door een flowchart of proces map. Over crediteuren en het maken van facturen is informatie te vinden in het theoretisch kader, dit kan gebruikt worden om deze deelvraag te beantwoorden.

Het huidige proces van de maandafsluiting zal in kaart worden gebracht met een flowchart of een proces map.

Om de overige werkzaamheden te onderzoeken is er theorie over maandafsluiting, stamgegevens en voorraadwaarde in het theoretisch kader opgenomen.

De theorie over administratie en maanafsluiting dragen bij om een plan te maken dat Coroos in stelling brengt in control te raken.

3.2 Tools

Deelvraag	Dataverzameling	Tools
1 Op welke manier is de huidige informatievoorziening bij Coroos ingericht?	Observatie, Interviews	Flowchart, Process map, QDA Miner
2 Welk verband is er tussen in control zijn en de informatieverzorging?	Observatie, Interviews	QDA Miner
3 Op welke wijze is het huidige proces van informatieverzorging ingericht?	Observatie, Interviews	Flowchart, Process map, QDA Miner
4 Wat is de informatiebehoefte van de betrokken medewerkers van Coroos?	Observatie, interviews	Flowchart, Process map, QDA Miner
5 Wat zijn de relevante bedrijfsprocessen voor de maanafsluiting?	Observatie, interviews	Flowchart, Process map, QDA Miner
6 Op welke wijze moeten de relevante bedrijfsprocessen efficiënt worden ingericht om in control te raken op de maanafsluiting?	Observatie, interviews	Flowchart, Process map, QDA Miner

Tabel 1: Tools per deelvraag

Bovenstaande tabel geeft aan hoe de verschillende deelvragen beantwoord zullen worden. Voor elke deelvraag zal er geobserveerd worden en voor de meeste deelvragen zal er ook een interview zijn. De interviews zullen face-to-face plaatsvinden. Dit heeft de voorkeur vanwege controlemogelijkheden. Wanneer de respondent de vraag niet begrijpt kan de interviewer de vraag nader uitleggen. Deze interviewvorm maakt het ook mogelijk om ingewikkelde vragen te stellen (Baarda, 2017).

3.3 Validiteit

De kwaliteit van de dataverzameling wordt volgens Baarda (2017) bepaald door:

1. De validiteit
2. De betrouwbaarheid
3. De relatie tussen betrouwbaarheid en validiteit

Er is bij validiteit onderscheid tussen instrumentele validiteit en ecologische validiteit. Instrumentele validiteit is de mate waarin je meet wat je beoogt te meten. De ecologische validiteit gaat over de persoon die het onderzoek doet en hoe dicht hij of zij bij de werkelijkheid staan. Wat daar mee wordt bedoeld is de mate waarin een situatie kunstmatig wordt gemaakt. Die ecologische validiteit is relevanter voor een kwalitatief onderzoek als dit.

Geldigheid kan volgens Robson in *Real World Research* (2011) bevorderd worden door vijf verschillende technieken, dit zijn triangulatie, audit trail, peer debriefing, member checking en negatieve caseanalyse.

Triangulatie promoot het onderzoeken vanuit verschillende hoeken en databronnen. Hierdoor komen er mogelijk nieuwe aspecten aan het licht waardoor het onderzoek er anders uit komt te zien en meer compleet is.

In een audit trail wordt bijgehouden met wie er gesproken is en waarover. Er moet een spoor (trail) achter gelaten worden zodat een ander hetzelfde onderzoek zou kunnen doen.

Peer debriefing gaat bepaalde waarden en verwachtingen van de onderzoeker tegen. Door een ander te laten kijken naar dezelfde gegevens wordt er voorkomen dat het onderzoek niet valide is. Degene die het leest moet iemand zijn die niet bij het onderzoek betrokken is.

Het is nuttig om de resultaten van het onderzoek ook door de betrokkenen te laten lezen. Zij kunnen dan aangeven of de bevindingen kloppen. Dit heet member checking.

Ten slotte is er nog negatieve caseanalyse. Een onderzoeker is vaak op zoek naar antwoorden die zijn of haar vermoeden bevestigen. Dit is voor dit onderzoek niet relevant dus hier zal geen aandacht aan worden besteed.

3.4 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval. Tijdens de dataverzameling zou toeval de interviews kunnen beïnvloeden. Door de interviews met verschillende mensen en op verschillende tijdstippen te houden wordt dit toeval ingeperkt. Observaties zouden ook beïnvloed kunnen worden door toeval. Vanwege die reden worden ook de observaties op verschillende tijdstippen en op verschillende dagen gedaan. (Baarda, 2017)

3.5 Theorie gebruikte modellen

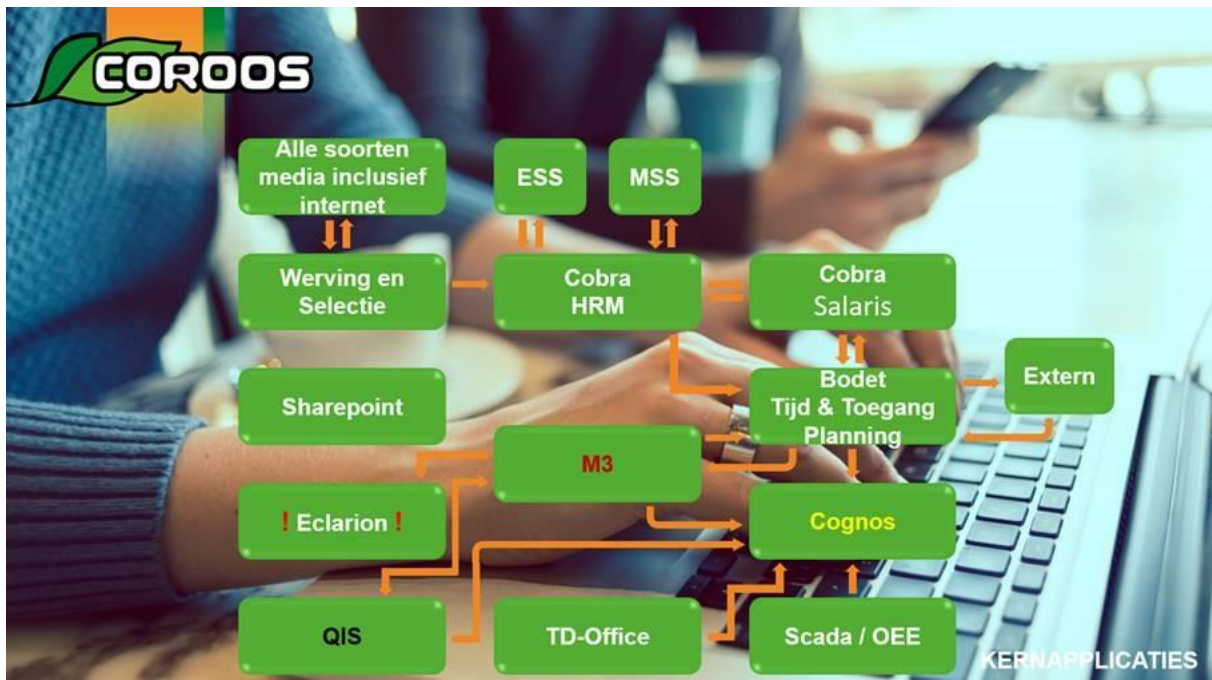
In hoofdstuk 3.3 is er aangegeven dat er gebruik gemaakt wordt van verschillende modellen, namelijk een flowchart en een proces map. Informatie over deze modellen is te vinden in Bijlage C en D respectievelijk.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten vloeien voort uit verschillende vormen van dataverzameling, onder andere het houden van interviews en het doen van observaties. De onderwerpen zijn gepresenteerd op basis van deelonderwerpen.

4.1 Informatievoorziening

Coroos werkt met verschillende informatiesystemen. De voornaamste hiervan is M3 van Infor, een ERP-pakket ontworpen voor middelgrote tot grote wereldwijde fabrikanten, distributeurs en verleners van service na verkoop (Infor, 2021)



Figuur 4: Overzicht informatievoorziening (Coroos, 2021)

Rond M3 zijn verschillende softwareprogramma's gebouwd met verschillende doeleinden, zo zijn er ISProjects (hierna ISP), Cognos, Cobra, Kelio, TD-Office en een aantal overige bronnen.

ISP is een programma voor de inkomende facturen. In dit programma worden de facturen door het programma klaargezet waarna ze door medewerkers gecontroleerd worden. Deze controle wordt gedaan op basis van de vrachtbrieven van het transport en op basis van wat er in het eigen systeem staat. In het eigen systeem zijn er namelijk orders van klanten en prijzen per product vastgelegd.

Cognos is een programma dat rapporten maakt op basis van gegevens in M3. Er zijn verschillende rapporten die op maat gemaakt kunnen worden door de ICT-afdeling.

Cobra is een systeem dat vooral gebruikt wordt door de Human Resource afdeling (HR). Hierin staan de arbeidsovereenkomsten van alle medewerkers. De belangrijkste functie is de betaling van het salaris van het personeel, zowel het vaste personeel als het tijdelijke personeel, uitzendkrachten worden via de uitzendbureaus betaald. De uren die in Kelio staan worden in Cobra verwerkt. Het te betalen salaris wordt, samen met de te betalen premies, in Cobra berekend.

Kelio is een programma dat wordt geleverd door Bodet, Kelio wordt gebruikt om de uren van alle vaste medewerkers en de medewerkers die werkzaam zijn via de uitzendbureaus te monitoren. Iedereen die via een uitzendbureau komt werken krijgt net zoals het vaste personeel een badge waarmee hij of zij

moet in- en uitklokken. Aan de hand van de tijd dat ze op het terrein zijn worden er urenlijsten naar de verschillende uitzendbureaus verstuurd.

TD-Office wordt gebruikt door de medewerkers van de technische dienst (TD). Zij kunnen in TD-Office invullen wat er besteld is en of er onderhoud heeft plaatsgevonden. Dit is om bij te houden welke kosten er gemaakt worden. Dit is echter geen bron voor de boekhouding, daarvoor wordt gewacht op de facturatie.

Door het gebruik van verschillende programma's kan het voorkomen dat er afstemmingsproblemen tussen de programma's op kunnen treden. De correspondenten van de interviews zijn bevraagd over de informatievoorziening en de systemen waar zij vaak mee werken. Hieruit blijkt dat de medewerkers tevreden zijn over het functioneren van de informatiesystemen. In Bijlage F tot en met K zijn de interviews met de medewerkers van de finance afdeling opgenomen. De correspondenten zijn onder andere bevraagd over de informatievoorziening en de maandaafsluiting.

4.2 Informatieverzorging

De finance afdeling bestaat uit zes fulltime medewerkers en de financieel directeur. Deze medewerkers zijn verantwoordelijk voor verschillende taken binnen de financiële administratie: urenregistratie, crediteurenbeheer, een deel debiteurenbeheer en financiële analyse. De bankmutaties worden geboekt door dezelfde medewerker die betrokken is bij debiteurenbeheer. Om verschuivingsgevaar te voorkomen is er autorisatie door middel van vereiste goedkeuring van een medewerker hoger in de organisatie. Dit wordt gedaan met handtekeningen van afdelingsleiders en/of directieleden. Op deze manier kunnen er geen transacties naar een externe persoon of instantie worden gedaan zonder dat de directie hier toestemming voor geeft. Debiteurenbeheer is oorspronkelijk een verantwoordelijkheid van de finance afdeling maar medewerkers van de afdeling customer service zijn hier ook bij betrokken. Er is voor de taken ook overloop naar andere afdelingen, zo worden de loonkosten door een medewerker van de financiële administratie geboekt, maar deze medewerker is verder niet bij het loonproces betrokken. De urenregistratie wordt door iemand van de financiële administratie bijgehouden maar deze is niet betrokken bij het berekenen van het loon. Ten slotte zijn er medewerkers van customer service die debiteurenbeheer als taak hebben. Customer service is nauw betrokken bij debiteurenbeheer. De finance afdeling monitort de betalingen en vragen specificaties op bij de klant over inhoudingen. Een klant kan verschillende inhoudingen doen, de klant kan een bedrag inhouden wegens een prijsverschil, hoeveelheidsverschil of een boete. Zodra de aard van de inhouding bekend is wordt deze behandeld door een salesmanager of een medewerker van customer service. Wanneer de inhouding een prijsverschil betreft is dit een taak voor de salesmanager, customer service richt zich op hoeveelheidsverschillen en boetes. De afdeling is daarnaast verantwoordelijk voor het opmaken en versturen van creditnota's.

Het maandrapport is opgebouwd uit verschillende rapportages: rapportage loonkosten, rapportage niet-ordergebonden kosten en de financiële rapportage. De financiële rapportage bestaat uit resultaten verdeeld over productgroepen, een consolidatiestaat en een cashflow overzicht. De verschillende rapportages zijn op verschillende momenten in de week gereed en worden op moment van voltooiing aangeleverd bij de directie. Het komt met regelmaat voor dat er nog iets veranderd moet worden aan een van de rapporten. Hierdoor zijn de definitieve versies vaak pas aan het eind van de maand voltooid.

ISP is de bron voor een groot deel van de kosten, via ISP worden de facturen geboekt. Hier wordt er onderscheid gemaakt tussen twee soorten factuur, ordergebonden en niet ordergebonden. De

ordergebonden facturen worden gekoppeld aan een order in ISP en worden naar de desbetreffende grootboekrekening geboekt. Deze kosten zijn gemakkelijk in de juiste periode te boeken omdat het vanuit Coroos bekend is wanneer de order is geplaatst en wanneer de goederen zijn afgegeven. De niet ordergebonden kosten zijn lastiger in de juiste periode te plaatsen. De factuur geeft niet altijd aan wanneer de goederen geleverd zijn of wanneer de dienst plaats heeft gevonden. Deze facturen zouden aan de periode toegekend worden op de datum dat ze binnenkomen maar dit geeft een vertekend beeld van de werkelijkheid. Om dit tegen te gaan wordt er aan het eind van de maand circa vijf dagen gewacht om de inkomende facturen in te boeken om een zo groot deel van de facturen te boeken in de juiste maand. Na deze vijf dagen moet er nog een deel van de kosten worden ingeschat. Hoe langer er facturen geboekt wordt hoe beter je de maandelijkse kosten in kan schatten maar dit werkt averechts voor een efficiënte maandafsluiting. Hoe sneller de maandafsluiting gereed is hoe sneller de directie beslissingen kan nemen gebaseerd op deze maandafsluiting. Dit kan wel een risico vormen aangezien de kwaliteit van de informatie dan twijfelachtig kan zijn. Er zijn door Coroos marges opgesteld met betrekking tot inschatten van kosten en opbrengsten. Dit overzicht, dat te vinden is in Bijlage P geeft weer welke verschillen er getolereerd worden in de verschillende rapportages.

De aanvoer van facturen verschilt per klant. Sommige klanten sturen de facturen op basis van leverdatum en sommige factureren periodiek. De facturen op basis van leverdatum verschillen onderling ook. Er zijn ondernemingen die de facturen binnen een of twee dagen aanleveren maar er zijn ondernemingen die de factuur pas meer dan een week later aanleveren. Periodiek factureren geeft ondernemingen structuur. Er is dan een vaste dag dat er gefactureerd wordt, bijvoorbeeld elke vrijdag of de laatste dag van de maand. Dit maakt het in sommige gevallen lastig om de facturen te matchen in de correcte periode.

De laatste dagen van de maandafsluiting staan in het teken van analyseren van de verzamelde gegevens. Gedurende deze dagen worden de kosten en opbrengsten opgesteld in de verschillende rapporten die de directie te zien krijgt.

In Bijlage M, N en O zijn de flowchart voor het inkoopproces, het verkoopproces en de maandafsluiting bijgesloten. Deze flowcharts geven een visueel overzicht van de verschillende processen.

4.3 In Control

In control zijn kan volgens Paur (2014) bereikt worden door effectieve en efficiënte processen, betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging en naleving van relevante wet- en regelgeving. Effectieve en efficiënte processen vormen de kern van de informatieverzorging. Wanneer de informatieverzorging zodanig ingericht kan worden dat de processen efficiënter en effectiever verlopen raakt de onderneming meer in control.

Door middel van een brown paper sessie (brownpapersessie.nl, 2021) is er door de medewerkers van de finance afdeling duidelijk in kaart gebracht hoe het huidige proces precies is opgebouwd. Tijdens deze brown paper sessie kwam naar voren dat de medewerkers niet goed in beeld hebben wat de processtappen van andere medewerkers zijn. Tevens kwam er naar voren waar er risico's zijn tijdens de maandafsluiting. De reden hiervoor is dat er niet voor iedere processtap specifieke afspraken aanwezig zijn. Het doel van een brown paper sessie is processen inzichtelijk krijgen en met de betrokken medewerkers na te denken over het proces. Er wordt gekeken naar informatiestromen en waardestromen. In Bijlage L staat meer informatie over de Brown Paper Sessie, deze bijlage kan geraadpleegd worden voor informatie over de werking en uitvoering van de brown paper sessie.

Om informatie te vergaren over de processen van de finance afdeling tijdens de maandafsluiting zijn ongestructureerde participerende observaties gedaan. Zo kon worden vastgelegd welke werkzaamheden de medewerkers voor de maandafsluiting uitvoerden.

Bij deze observaties kwam een trend naar boven: er wordt ondanks de aanwezigheid van de informatievoorziening voor gekozen om bij verschillende werkzaamheden met analoge informatie te werken. Dit is een inefficiënte manier van werken. Door te digitaliseren kan er een efficiëntieslag gemaakt worden. Digitaliseren kan een grote investering zijn voor een onderneming, er moet een afweging gemaakt worden tussen de investering en de voordelen die voortkomen uit digitalisering. Enkele voordelen zijn: tijds- en kostenbesparing, milieubeleid, beschikbaarheid, afschermen informatie, gerichte en geautomatiseerde communicatie, minder menselijke fouten en tijdsbesparing met het koppelen van systemen. De informatievoorziening is bij Coroos al ingericht.

Ondanks dat men al sinds maart 2020 thuis moet werken ten gevolge van de coronapandemie is Coroos niet ingesteld op werken vanuit huis. De reden hiervoor is dat er op de ouderwetse manier gewerkt wordt. Een gedeelte van het personeel krijgt een loonstrook via de post, alle vrachtbrief worden fysiek bewaard bij de hand gehouden tijdens het boeken van facturen, personeelsdeclaraties worden via een fysiek formulier ingeleverd bij de salarisadministratie en deze worden enkel fysiek opgeborgen, niet digitaal, alle bankafschriften worden uitgeprint om mee te werken en zo zijn er nog meer gevallen waarin er niet efficiënt gewerkt wordt.

Deze ouderwetse manier van werken heeft ervoor gezorgd dat thuis werken niet zo makkelijk gaat als het zou kunnen gaan. Sommige medewerkers nemen volledige mappen mee naar huis wanneer er de volgende dag thuis gewerkt moet worden. Als deze informatie op de netwerkschijf staat kan er altijd thuis gewerkt worden, ook als ervan tevoren niet bekend is gemaakt dat er thuis gewerkt moet worden.

Het vaste personeel bij Coroos werkt onder normale omstandigheden twee dagen vanuit huis en drie dagen op kantoor. Wellicht dat het kantoor weer tegen volledige bezetting kan draaien in de zomer, maar velen denken dat het thuiswerken voor veel ondernemingen in ieder geval een dag in de week zal blijven. Coroos hoopt echter dat iedereen weer zo snel mogelijk op kantoor kan en mag werken. De directie is van mening dat het effectiever is om iedereen vanuit kantoor te laten werken (A. De Bruijn, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021).

Thuiswerken leidt voor sommige medewerkers tot een verhoging van de productiviteit, maar niet iedere werknemer is er mee gebaat. Medewerkers die juist minder presteren missen de sturing van een collega of leidinggevende of hebben thuis geen geschikte plaats om te werken. Meer dan de helft van de medewerkers is echter thuis productiever dan op kantoor, ze waarderen de vrijheid en presteren daardoor beter. (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2020)

Na digitalisering komt digitalisatie. Digitalisering is de overgang van informatie naar een digitale vorm die gebruikt kan worden door computers. Digitalisatie is het gebruik van digitale technologieën om een bedrijfsmodel te veranderen. Nederland is een frontrunner op het gebied van digitalisatie volgens een rapport van de European Investment Bank (2020). Dit rapport stelt dat Nederland gemiddeld meer digitaal werkzaam is dan de EU gemiddeld. Er wordt hierbij gekeken naar verschillende vormen van digitalisatie: het gebruiken van robots, Internet der Dingen, het gebruik van Big data en Artificial Intelligence enzovoort. In Nederland zijn medewerkers van gedigitaliseerde ondernemingen productiever dan medewerkers van niet-gedigitaliseerde ondernemingen. Verder is de werkgelegenheid bij gedigitaliseerde ondernemingen meer gestegen dan niet-gedigitaliseerde ondernemingen en rapporteren gedigitaliseerde ondernemingen meer toegevoegde waarde dan niet-gedigitaliseerde ondernemingen. Ondernemingen worden in al deze gevallen geclassificeerd als

gedigitaliseerd wanneer de onderneming in ieder geval een van de hiervoor genoemde digitale technologieën geïmplementeerd heeft. (European Investment Bank, 2020)

4.4 Maandelijks afsluiting

Het maandaafsluitingsproces is niet een proces, maar kan gezien worden als verschillende processen die als eindproduct allen een rapportage kennen. Er lopen constant verschillende processen langs en door elkaar heen. Dit betekent dat sommige medewerkers vaak met taken voor verschillende processen bezig zijn op een dag.

De maandelijks afsluiting bestaat uit twee onderdelen: informatievergaring en analyse (J. Hermans, persoonlijke communicatie, 15 februari 2021). De eerste zeven werkdagen staan in het teken van informatievergaring, dat wil zeggen dat er tijdens deze periode nadruk ligt op het volledig maken van alle financiële gegevens. Vervolgens staan er drie werkdagen in het teken van de verzamelde gegevens analyseren en een maandaafsluiting op te stellen.

Hoe langer er facturen geboekt worden, hoe vollediger de kosten worden en hoe minder er moet worden ingeschat (J. Hermans, persoonlijke communicatie, 4 mei 2021). Dit gaat echter tegen het principe van een efficiënte maandaafsluiting. Er moet een afweging gemaakt worden tussen snelheid en zekerheid, de afwijkingen moeten binnen vooraf bepaalde grenzen blijven. Wanneer er de eerste dag van de nieuwe maand gestopt wordt met het boeken van facturen is het mogelijk de maandaafsluiting snel af te ronden, maar hierbij gaat onzekerheid gepaard. Door er voor te zorgen dat permanence wordt toegepast is de maandaafsluiting minder betrouwbaar. Als er niet op facturen gewacht kan worden, moeten de kosten op andere manieren beredeneerd worden, hierover meer in hoofdstuk 4.4.1.3 niet-order gebonden kosten.

Momenteel wordt de deadline van tien werkdagen niet gehaald (J. Hermans, persoonlijke communicatie, 2 april 2021). Dit heeft verschillende redenen. Een reden hiervoor is dat de finance afdeling de dagelijkse taken niet zomaar links kan laten liggen ten behoeve van de maandaafsluiting. De economische activiteiten gaan namelijk gewoon door. Een andere reden is dat de finance afdeling sinds mei 2020 extra werkzaamheden heeft. In 2020 is er door de Raad van Commissarissen (hierna RvC) besloten dat de jaarafsluiting niet langer op 31 december zal plaatsvinden, maar in plaats daarvan op 31 mei. In 2020 zijn er derhalve twee jaarafsluitingen gemaakt en zijn er een groot aantal veranderingen doorgevoerd vanwege dit nieuwe boekjaar. Sinds die periode loopt de afdeling op een aantal zaken achter.

Een onderdeel waar afgelopen jaar weinig tijd voor is geweest is de betalingskorting regeling. Daarbij wordt gecontroleerd of de betalingskorting die klanten in mindering hebben gebracht op betalingen overeenkomen met de berekening van Coroos. In de verkoopprijs is de betalingskorting weliswaar verwerkt maar er kunnen toch verschillen optreden. Momenteel worden er nog steeds betalingskortingen uit 2019 en 2020 geanalyseerd. Men probeert deze achterstand in te halen, maar moet dit doen terwijl de dagelijkse taken ook uitgevoerd moeten worden. Een ander onderdeel dat de afgelopen jaren weinig naar omgekeken is, is de inhoudingen zoals boetes en prijsverschillen van klanten op facturen van Coroos. Klanten houden om verschillende redenen geld in op de betaling en voor de zomer van 2020 werd hier nauwelijks aandacht aan besteed. De directie was onder de indruk dat de meeste klanten gewoon zouden betalen zonder dat hier iets voor gedaan moest worden. Sinds de zomer van 2020 worden de klanten echter beter gemonitord, wordt er effectiever aangemaand en worden er protesten aangetekend. Dit levert veel geld op. Deze taak valt onder het onderdeel

debiteurenbeheer, een aantal medewerkers is hier een deel van de tijd mee bezig, maar een fulltime medewerker is er niet voor het debiteurenbeheer.

Een andere reden dat de deadline van tien werkdagen niet altijd gehaald wordt is omdat de kosten en opbrengsten niet snel genoeg in beeld zijn. Het merendeel wordt via factuur de administratie ingeboekt, maar voor sommige kosten gaat dit niet omdat de factuur pas drie of vier weken na het eind van de maand binnen komt. Hierover meer in het onderdeel Inkoopproces.

Uit de interviews blijkt dat voor de medewerkers het huidige proces maandafsluiting niet altijd duidelijk is. Voor sommige medewerkers is de urgentie van het proces niet duidelijk wat ervoor zorgt dat de maandafsluiting uitloopt en langer duurt dan de wenselijk is, namelijk tien werkdagen.

De directie maakt jaarlijks een planning voor de opleverdata van de maandelijkse afsluiting. Voor de meeste maanden geldt dat het maandrapport af moet zijn aan het eind van de opeenvolgende maand. Een voorbeeld: de maandafsluiting van januari moet eind februari compleet zijn. Er zijn uitzonderingen voor het opleveren van de maandrapportage, zo is het in juli en augustus lastig om de rapportage op tijd af te krijgen in verband met de vele vakantieopnamen van het personeel.

Maand Rapportagevorm	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Maand	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kwartaal	x			x		x				x		
Jaar						x						

Tabel 1: Overzicht rapportages

Het boekjaar start op 1 juni en eindigt op 31 mei. De vier kwartalen lopen van januari tot en met maart, april tot en met mei, juni tot en met september en oktober tot en met december. De maandafsluiting vindt –zoals de naam suggereert - iedere maand plaats.

4.4.1 Procesbeschrijving maandafsluiting

De twee hoofdstromen binnen de maandafsluiting zijn opbrengsten en kosten. De opbrengsten is voor de maandafsluiting een relatief makkelijk proces. Het kostenproces daarentegen niet. Er worden kosten gemaakt en het is lastig om deze kosten in kaart te brengen. Binnen de kosten bevinden zich de volgende categorieën:

- Kosten grond/hulpstoffen
- Kosten uitbesteding productie
- Vrachtkosten
- Management fee
- Andere externe kosten
- Loonkosten
- Afschrijvingen
- Overige bedrijfskosten
- Rentebaten/lasten
- Belastingen
- Resultaat deelnemingen

De kosten die in deze paragraaf aan bod komen zijn order gebonden kosten voor kosten grond/hulpstoffen, niet order gebonden kosten zoals kosten uitbesteding productie, vrachtkosten en andere externe kosten. Onder andere externe kosten vallen verschillende kostensoorten die in

paragraaf 4.4.1.3 uitgezet zijn. Vervolgens zijn in paragraaf 4.4.1.4 de loonkosten en de inhuur van extern personeel toegelicht.

Van de primaire processen inkoop en verkoop en van de maandafsluiting zijn flowcharts gemaakt, deze staan in Bijlage M, N en O respectievelijk.

4.4.1.1 Opbrengsten

De opbrengsten komen voort uit incassatie van facturen, deze facturen worden opgesteld door de verkoopafdeling op basis van gegevens uit het Digitaal Verkoop Formulier (hierna DVF), in paragraaf 4.6 wordt hier dieper op ingegaan. Deze gegevens zijn van tevoren bekend en kunnen alleen afwijken door inhoudingen van de klant of een afwijking in de order. Op basis van de levering van de goederen wordt er gefactureerd, zodra er gefactureerd is worden de debiteuren gedebiteerd. Het komt voor dat de order afwijkt van de betaling doordat er een verkeerde prijs in het systeem wordt gehanteerd. Verwerking van de verkooporders wordt gedaan door de finance afdeling. Betaalde bedragen worden gematcht met openstaande orders en zodoende worden de debiteuren afgeboekt en de opbrengsten compleet gemaakt.

4.4.1.2 Ordergebonden kosten

De ordergebonden kosten zijn kosten die aan een order zijn gebonden zoals grondstoffen, hulpstoffen, ingrediënten en verpakkingen. Deze kosten kunnen alvorens de factuur komt ingeschat worden en hier kan ook verwacht worden dat er op een bepaald moment nog een factuur komt.

4.4.1.3 Niet-ordergebonden kosten

Binnen Coroos wordt er onderscheid gemaakt tussen orders die niet aan een order zijn gebonden en orders die dit wel zijn. De niet-order gebonden kosten worden binnen Coroos doorgaans externe kosten genoemd. Dit is AO-technisch niet juist ingedeeld. De kosten die onder de externe kosten vallen zijn Information Technology (hierna IT), logistieke kosten, marketing kosten, overhead kosten, personeelskosten, productiekosten en vaste lasten. Voor de kosten die niet aan een order gebonden zijn is het lastig te zeggen in welke periode de kosten vallen. Tijdens productie raken er verschillende onderdelen van machines defect die vervangen worden. Deze onderdelen worden aangemeld in het programma TD-Office om aan te geven dat er iets besteld moet worden. Vervolgens worden de onderdelen besteld door een medewerker van de technische dienst. Deze orders worden binnen Coroos geregistreerd maar dit vormt niet de basis voor de boekhouding. Dit betekent dat het moeilijk is om sommige orders in een specifieke maand te plaatsen wanneer dit niet specifiek op de factuur vermeld staat. Er wordt door de inkoper van de technische dienst gemonitord of alle ingekochte goederen gefactureerd zijn. Dit gebeurt in QIS, het programma dat Coroos gebruikt voor de voorraadadministratie. Een aantal van deze kosten worden automatisch geboekt via een tool in het boekhoudpakket M3 die een jaarbedrag in twaalf gelijke bedragen iedere maand boekt. De kosten die hiermee geboekt worden zijn jaarabbonnementen, huurovereenkomsten, verzekeringspremies, accountantskosten en commissarisbeloning. Deze kosten vinden een keer per jaar plaats en zijn van redelijke hoogte, daarom worden deze kosten uitgestreken over het hele jaar. Indien een abonnement maar een paar honderd euro bedraagt, wordt deze niet via deze tool geboekt omdat de eenmalige kosten geen serieus effect hebben op de kosten van die maand.

De periode rond de eerste werkdag van de maand staat in het teken van facturen boeken. Alle facturen met kosten die betrekking hebben op de rapportagemaand worden dan zo veel mogelijk geboekt om de kosten zo volledig mogelijk te maken. Hoe meer facturen er geboekt worden hoe minder er gereserveerd moet worden. Als men niet op facturen kan wachten moeten de kosten op andere manieren beredeneerd worden. Een voorbeeld hier van zijn de rekeningen gas, water en elektra. Hiervan worden meterstanden bijgehouden, deze meterstanden kunnen gebruikt worden om de

kosten te berekenen. De meterstanden worden iedere maand op de eerste werkdag genoteerd en kunnen de dag erna gebruikt worden om de kosten voor gas, water en elektra te reserveren terwijl de facturen voor deze posten vaak pas twee of drie weken na het aflopen van de maand beschikbaar zijn.

Het budget kan een handvat bieden bij het inschatten van de kosten. De verkoopbegroting is het uitgangspunt voor het opstellen van de inkoopbegroting en de voorraadbegroting. In de inkoopbegroting staat welke producten tegen welke geschatte prijzen ingekocht zullen worden. De management fee wordt bijvoorbeeld aan de hand van het budget geboekt.

De productie van goederen is een grote drijver van de kosten. Sommige kosten kunnen hieraan gekoppeld worden. Een van die kosten is de kosten voor wortelstoomschillen. Dit is een relatief hoge kostenpost en is niet van tevoren in te schatten. Deze kosten komen voort uit het produceren van wortelen, het afval hiervoor moet op een speciale manier afgevoerd worden. De hoeveelheid afval hangt samen met de hoeveelheid geproduceerde wortelen. Om deze kost in de toekomst in te schatten is het mogelijk om per geproduceerde commerciële eenheid (hierna CE) een aantal cent te reserveren voor de kost van de wortelstoomschillen.

4.4.1.4 Loonkosten

De lonen van het vaste personeel worden altijd de 24^e dag van de maand betaald, tenzij dit in een weekend valt, in dat geval wordt het loon betaald op de vrijdag voorafgaand aan de 24^e. Naast het uitgekeerde loon zijn er verschillende kosten voor de werkgever zoals pensioenpremies, Zorgverzekeringswet, Ziektewet, Werkloosheidwet, en de Wet Werk en inkomen naar Arbeidsvermogen. Deze kosten worden berekend door de Human Resource afdeling binnen Coroos in overleg met de salarisadministrateur. Doordat de lonen de 24^e of eerder uitbetaald worden zijn de kosten al deels beoordeeld. Vervolgens moet er nog van een week loonkosten beoordeeld worden.

4.4.1.4.1 Inhuur extern personeel

In de afdelingen productie, magazijn, verpakking, technische dienst en schoonmaak worden vaak mensen ingehuurd via uitzendbureaus. Wanneer een afdeling extra medewerkers nodig heeft geven ze dit aan bij de afdeling HR. Zij sturen naar verschillende uitzendbureaus voor welke dagen en welke afdeling er uitzendkrachten nodig zijn. De uitzendbureaus geven vervolgens aan welke uitzendkrachten er beschikbaar zijn en zullen komen. Hiervoor wordt een aanmelding gemaakt door de receptiemedewerkers, ook krijgen de uitzendkrachten een tijdelijke badge om in en uit te kloppen. De uren worden per week geregistreerd en gecontroleerd door een medewerker van de finance afdeling. Vervolgens worden deze uren naar de uitzendbureaus gestuurd van de relevante uitzendkracht. De uitzendbureaus sturen vervolgens een factuur voor de gewerkte uren en door de finance afdeling worden die uren vergeleken met de uren die in Kelio staan. Kelio is het programma dat Coroos gebruikt om alle uren te registreren. Wanneer de uren akkoord zijn wordt de factuur naar HR gestuurd, zij controleren of de juiste toeslagen toegepast worden. Er zijn verschillende afspraken gemaakt met de uitzendbureaus over toeslagen voor het werken in ploegendienst, werken in de nacht of werken in het weekend en/of feestdagen. Wanneer de factuur ook door HR goedgekeurd is kan de factuur betaald worden. De urenregistratie van deze uitzendkrachten is eerder beschikbaar dan de factuur van de uitzendbureaus, aan de hand van een gemiddeld tarief per uitzendbureau zijn de kosten op die manier in te schatten.

4.4.2 Procedure maandafsluiting

Tijdens de maandafsluiting lopen veel werkzaamheden volgens vaste procedures, hiervan zijn werkinstructies beschikbaar en is een vast moment voor bepaald. Voorbeelden hiervan zijn de kas controleren, dit gebeurt altijd de eerste werkdag van de maand, een ander voorbeeld is de btw-aangifte voor Duitsland en Frankrijk, dit moet voor de tiende dag van de maand ingediend worden.

Andere werkzaamheden liggen niet op vaste dagen wat er voor zorgt dat werkzaamheden niet altijd op dezelfde dag van de maand uitgevoerd worden. Uit de interviews blijkt dat de medewerkers zelf niet altijd weten wanneer ze iets gaan doen voorafgaand aan de maandafsluiting. Een belangrijke oorzaak is afhankelijkheid van informatiestromen afkomstig van andere afdelingen of externe partijen. Indien deze informatie niet tijdig aanwezig is kunnen sommige werkzaamheden niet uitgevoerd worden.

Verschillende medewerkers kunnen pas beginnen aan hun werkzaamheden indien er bepaalde stukken of gegevens beschikbaar zijn, dit zijn zogenoemde 'triggers'. Enkele voorbeelden van triggers zijn de beschikbaarheid van de meterstanden van gas, water en elektra, het sluiten van het facturatieprogramma en de salarisadministratie met daarin de betaling van het loon. Al deze feiten zorgen ervoor dat er een nieuw proces in gang kan worden gezet. Deze triggers zijn uiterst belangrijk voor de medewerkers en daarom is het zaak dat dit goed gecommuniceerd wordt wanneer bepaalde zaken zijn afgerond. In realiteit blijkt het echter dat dit niet altijd even goed gemeld wordt (C. van Pelt, persoonlijke communicatie, 17 maart 2021). De processen horen in elkaar over te lopen, maar gebrekkige communicatie kan ervoor zorgen dat er tijd verloren gaat wanneer het eind een proces niet gecommuniceerd wordt, wat ervoor zorgt dat het gehele proces niet efficiënt is.

4.5 Inkoopproces

De afdeling inkoop is verantwoordelijk voor het inkopen van grond- en hulpstoffen. Grondstoffen worden in grote hoeveelheden afgenomen. Wanneer hangt af van het seizoen, tomatenpuree in het najaar, zomerwortelen van juni tot oktober enzovoort. Voor sommige grondstoffen als peulvruchten zijn er standaardprijzen afgesproken met de teler, voor appels wordt er ingekocht tegen de weekprijs. De grondstoffen worden tijdens de oogst ingekocht en geproduceerd, de eindproducten worden vervolgens het hele jaar door verkocht. Het blik wat een consument morgen uit het schap van de supermarkt pakt is mogelijk al een jaar geleden geoogst en verwerkt.

De contracten met leveranciers worden gemaakt voordat de verkoopafdeling afspraken maakt met de afnemer, dit zorgt ervoor dat de inkopers inkopen op basis van verwachtingen. Contracten met leveranciers zijn voor een heel jaar.

Het transport van de ingekochte goederen wordt geregeld door de leverancier, Coroos controleert de goederen bij binnenkomst. De betalingstermijn verschilt per product, versproducten worden vaak op het moment van levering betaald omdat dit over grote bedragen gaat, producten als blikken en potten hebben een langere betaaltermijn, doorgaans 60 dagen. Het ordernummer wordt genoteerd op de vrachtbrief waar tevens de hoeveelheid opstaat, dit maakt het mogelijk om de levering met een bestelling te matchen (P. van de Voorde, persoonlijke communicatie, 4 maart 2020).

In Bijlage M is er een flowchart van het inkoopproces opgenomen. Daarin is te zien welke afdelingen betrokken zijn bij het inkoopproces en welke processtappen doorlopen worden.

4.5.1 Betaalrun

Wekelijks wordt er een betaalrun uitgevoerd door de finance afdeling. Deze wordt op maandag voorbereid zodat deze op woensdag uitgevoerd kan worden. Dit omdat er voor woensdag 15:00 uur een aantal handtekeningen moeten worden gezet. In de betaalrun worden alle facturen meegenomen waarvan die week de betalingstermijn verstrekt. De betaalrun wordt voor iedere entiteit apart uitgevoerd. Het is tevens mogelijk om betalingen uit te voeren buitenom de betaalrun, dit worden handmatige betalingen genoemd. Handmatige betalingen worden uitgevoerd in specifieke gevallen, bijvoorbeeld wanneer er een betaling in vreemde valuta uitgevoerd moet worden.

In het programma ISP staan er goedgekeurde facturen. Er wordt voor de betaalrun gekeken of deze allemaal betaald kunnen worden, een reden dat dit niet altijd het geval is, is omdat er soms nog een saldo openstaat van een debiteur wat betekent dat er vereffend kan worden. Wanneer de betaalrun klaar is gezet is deze niet meer aanpasbaar, als er dan een factuur goedgekeurd wordt die dezelfde week vervalt kan er een handmatige betaling voor deze specifieke factuur klaargezet worden.

Voor alle betalingen zijn meerdere handtekeningen nodig, welke handtekeningen hangt af van het bedrag dat wordt betaald. Voor de betaling vindt er ook een controle van de bankrekeningen van de leveranciers plaats door een medewerker van de finance afdeling. In Bijlage Q is er een overzicht opgenomen dat laat zien tot welke bedragen de verschillende functionarissen kunnen tekenen.

4.6 Verkoopproces

Het verkoopproces begint met een overleg tussen een salesmanager van Coroos en de klant, hier komt als alles goed verloopt een overeenkomst uit. Dit is doorgaans een contract voor een jaar, maar er bestaan ook contracten voor een langere periode. De reden dat Coroos een contract voor een jaar wil is omdat ze niet willen dat klanten alleen het hoogseizoen afnemen, maar ook in het laagseizoen. Een contract wordt vaak jaren achter elkaar herhaald met af en toe een wijziging. De gegevens die vastgelegd worden in het contract zijn de hoeveelheid die klant gaat afnemen (dit gaat tot op de doos), de prijs die hiervoor betaald zal worden en de betalingskorting regeling waar de klant voor in aanmerking komt. Vaak wordt er in het contract opgenomen dat de algemene voorwaarden van de klant gelden voor het verpakken en transporteren. Coroos heeft uiteraard ook algemene voorwaarden waar deze voorwaarden beschreven staan, maar de klant heeft liever dat het aan hun voorwaarden voldoet. De locatie van bezorging is pas bekend wanneer er een order binnenkomt. Een klant heeft vaak meerdere distributiecentra en kan zelf bepalen waar welke hoeveelheid naar toe gaat.

Er wordt voor de klant een DVF aangemaakt in Excel. Dit bestand kan direct het ERP-systeem in waar vervolgens meerdere afdelingen het DVF in kunnen zien. In het DVF staan gegevens over de overeenkomst met de klant, de verschillende conserven uit het assortiment die de klant wil hebben, het etiket dat op het product moet komen, of het product in glas of blik komt, het type pallet waar de dozen/trays op komen te staan en de manier van stapeling en verpakking. Het etiket dat de klant aanlevert wordt altijd nagekeken door de afdeling verkoop om te voorkomen dat er onwaarheden of fouten op het etiket komen te staan. Wanneer alles akkoord is kan er een planning worden opgesteld en kunnen alle betrokken afdelingen de planning raadplegen.

Wanneer de klant een order plaatst wordt de informatie uit het DVF geraadpleegd en wordt de order klaargezet voor transport. Het transport kan op twee manieren gebeuren, er wordt een transporteur vanuit Coroos geregeld of de klant heeft een eigen transporteur die de goederen op komt halen in Kapelle of Geldermalsen. Coroos heeft verschillende transporteurs voor verschillende regio's. Wanneer er een datum en bestemming in M3 worden ingevoerd geeft het systeem aan welke transporteurs hiervoor in aanmerking komen. Tegelijkertijd laat het systeem zien welke transporteur het voordeligst is voor die specifieke bezorging.

Wanneer de goederen zijn afgeleverd wordt er door de transporteur die de goederen aflevert en de magazijnmeester die de goederen ontvangt een CMR (conventie goederenvervoer) ondertekend. Dit is een ontvangstbewijs waar in staat dat de goederen ontvangen zijn. Indien er schade is aan een product of aan meerdere producten komt dit ook op de CMR te staan. De CMR gaat eerst naar de transporteur en wordt vervolgens naar Coroos verstuurd. Indien er transportschade plaats heeft gevonden wordt de schade verhaald bij de transporteur, wanneer dit een doos betreft wordt dit echter

niet gedaan. De reden hiervoor is dat de kosten om de doos in rekening te brengen bij de transporteur hoger zijn dan de waarde van de doos zelf. Wanneer het om een compleet pallet gaat wordt deze schade wel in rekening gebracht bij de transporteur.

Er zit gemiddeld tussen nul en drie dagen tussen afgifte en facturatie. Deze factuur kan geleverd worden via mail, post of in EDI-format (Electronic Data Interchange). Sinds dat er veel mensen thuis werken wegens de gevolgen van COVID-19 wordt EDI vaker gebruikt. Coroos kan een factuur via EDI versturen door stamgegevens in te vullen in het programma. Dit programma verstuurt vervolgens een EDI-bestand naar de klant waar het in hun EDI-vertaler vertaald wordt. Generix is het programma dat Coroos gebruikt voor het vertalen van EDI-bestanden. De klant kan ook orders sturen via EDI, dit vermindert het aantal papier in deze transacties. Een van de voordelen van EDI is dat er een ontvangstbevestiging is, dit betekent dat de klant niet aan kan geven dat een bepaalde factuur niet ontvangen is want het systeem geeft aan dat dit wel het geval is. Een nadeel van EDI is dat de vertaling van de bestanden af kan wijken van dat van de klant. Coroos heeft dit zelf een keer meegemaakt met een klant. Er waren bij elke order afwijkingen in de bedragen. Dit probleem heeft een aantal maanden geduurd tot dat geconstateerd werd dat de vertalingsprogramma's niet hetzelfde in waren gesteld. Wanneer er een factuur via EDI gemaakt wordt staat deze eerst in M3 met de status voorlopig. Er moeten dan verschillende checks uitgevoerd worden voor deze goedgekeurd wordt.

De gegevens op de factuur komen uit verschillende informatiebronnen binnen Coroos. De klantgegevens en de prijs zijn opgeslagen in M3 in het DVF. De hoeveelheid die de klant afneemt komt uit de order die de klant aanlevert. Om te voorkomen dat er verkeerde gegevens uit M3 gehaald zijn contracten met klanten afgeschermd. Wanneer er een factuur naar Albert Heijn gestuurd wordt is het niet mogelijk dat er per ongeluk een afleveradres of rekeningnummer van Carrefour in wordt gevuld.

Bij het opstellen van het contract worden er hoeveelheden afgesproken met de klant. De hoeveelheden die de klant afneemt worden gemonitord en indien nodig kan er contact opgenomen worden met de klant. Bij dat contact wordt er gevraagd waarom de klant in het eerste voor of achter loopt op de verwachte afname. Een reden hiervoor kan zijn dat de klant nog een andere leverancier heeft voor de tweede helft van het jaar. Het is ook mogelijk dat de klant simpelweg veel beter draait dan verwacht en nog bij wil bestellen. Hierover wordt onderhandeld en een extra hoeveelheid kan dan geleverd worden.

In totaal gaat er ongeveer bij vijf procent van de orders iets fout. De oorzaken hiervoor zijn verschillend. Er kunnen fouten opdoen in de order, tijdens het transport, met het product zelf of tijdens het factureren (A. Francke, persoonlijke communicatie, 9 maart 2020). In Bijlage N is er een flowchart van het verkoopproces opgenomen. Daarin is te zien welke afdelingen betrokken zijn bij het verkoopproces en welke processtappen doorlopen worden.

4.6.1 Debiteurenbeheer

Debiteuren worden beheerd door verschillende medewerkers binnen Coroos. Deze medewerkers zijn allen verantwoordelijk voor een bepaald aantal debiteuren en moeten weten wat de afspraken met deze klant zijn. Wekelijks wordt er op vrijdag een debiteurenvergadering gehouden waarin verschillende zaken worden besproken. Er wordt besproken welke debiteuren er een openstaand saldo hebben en wat de oorzaak hiervoor is. Aan de hand van de informatie uit de vergadering kan de verantwoordelijke medewerker actie ondernemen. Dit kan zijn het wegboeken van het saldo of aanmanen van het openstaande bedrag. Het openstaand bedrag kan verschillende oorzaken hebben: een klant kan de betalingskorting anders berekend en ingehouden hebben, een klant heeft een inhouding gedaan vanwege schade tijdens transport of een kwaliteitsprobleem of een klant heeft de factuur simpelweg niet ontvangen.

Coroos heeft verschillende Franse klanten. Deze klanten staan er om bekend dat zij veel boetes en inhoudingen in rekening brengen. Het monitoren van deze klanten kost veel tijd omdat de gegevens vaak uit verschillende informatiebronnen komt en de klant niet altijd evenveel informatie geeft over de reden achter de inhouding. Om hierachter te komen hebben klanten zoals Carrefour, Auchan en Scamark een speciaal portaal voor leveranciers waar bezwaar tegen inhoudingen aangetekend kan worden. Dit portaal en de meeste mails van deze klanten zijn in het Frans dus omgaan met deze klant vergt kennis die niet iedereen bij Coroos bezit (Y. Berghoef, persoonlijke communicatie, 24 maart 2020).

De beheerders van debiteuren proberen een groot aantal oude inhoudingen op te lossen. Deze staan in een dashboard. In dit dashboard staat welke klant een openstaand saldo heeft, welk bedrag er bij de klant is gefactureerd, wat de klant daadwerkelijk heeft betaald en de status van de inhouding. De status is door de beheerders zelf in te vullen, hier kan bijvoorbeeld worden geplaatst dat er een specificatie van de inhouding is gevraagd of dat de klant niets van zich laat horen. In dit dashboard staan honderden inhoudingen die teruggaan tot 2018. In het verleden werd er weinig aandacht besteed aan dergelijke openstaande bedragen en werden deze direct in het resultaat geboekt na een aantal jaar. Dit kost Coroos echter veel geld. De beheerders proberen constant de oude inhoudingen uit te zoeken en de huidige inhoudingen bij te houden, maar het ontbreekt de medewerkers aan tijd. Er is niet genoeg tijd om dit beide te doen. Volgens deze medewerkers zullen ze over twee jaar zich bezighouden met inhoudingen die nu ongeveer binnen komen als er niks in het debiteurenproces verandert. (Y. Berghoef, persoonlijke communicatie, 24 maart 2020).

5 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd over de uitvoering van het onderzoek. Het verschil tussen de planning in de methode en de werkelijkheid zal beschreven worden en er zal aangegeven worden hoe dit effect heeft op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

5.1 Betrouwbaarheid en validiteit

5.1.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid kan bij een kwantitatief onderzoek worden aangetoond door gebruik te maken van verschillende toetsen. Bij een kwalitatief onderzoek kan dit niet aangetoond worden (Verhoeven, 2018). De betrouwbaarheid kan alleen de beargumenteerd worden, dit wordt gedaan met behulp van een audit trail. Door tijdens dit onderzoek bij te houden met wie er interviews zijn gehouden en het tijdstip van deze interviews te noteren is er een audit trail gecreëerd. Dit maakt het mogelijk om het onderzoek te herhalen, een tweede onderzoeker kan de gezette stappen namelijk op exact dezelfde wijze nalopen. Dit heeft een positief effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

5.1.2 Validiteit

Validiteit kan op verschillende manieren verhoogd worden, deze manieren zijn in de methode beschreven en de belangrijkste zullen nu nogmaals aan de orde komen.

Een belangrijk hulpmiddel van validiteit is triangulatie, dit houdt in dat er vanuit meerdere hoeken naar een onderzoek gekeken wordt. Triangulatie verhoogt de interne validiteit. Dit is bewerkstelligd door interviews met verschillende medewerkers en door gebruik te maken van verschillende gegevensbronnen. Er zijn met zes verschillende medewerkers van Coroos interviews afgenomen en er zijn verschillende schriftelijke bronnen gebruikt. Deze zijn te vinden in de bronnenlijst. Dit heeft een positief effect op de validiteit

De tekst is tevens bekeken door een medewerker van Coroos, hierbij is gekeken of de bevindingen van de onderzoeker kloppen, dit heet member checking. Het bekijken en controleren van de tekst door een medewerker van Coroos heeft een positief effect op de validiteit.

Het laatste instrument om validiteit te toetsen is negatieve caseanalyse, in Hoofdstuk 3 Methode is aangegeven dat dit niet relevant is voor een kwalitatief onderzoek.

De laatste vorm van validiteit is ecologische validiteit. De mate waarin de gemeten resultaten representatief zijn voor de praktijk heet ecologische validiteit, deze is gewaarborgd door het gebruik van participerende observaties. Door middel van deze observaties is er geobserveerd in de alledaagse situatie en heeft het onderzoek representatieve resultaten opgeleverd. Dit heeft een positief effect op de validiteit.

Triangulatie, member checking en ecologische validiteit dragen ieder positief bij aan de validiteit van het onderzoek.

5.2 Verschil resultaten en verwachting

Het coronavirus zorgde ervoor dat ik later dan verwacht kon beginnen aan een afstudeeropdracht. Dit leidde er tevens toe dat ik voor mijn eerste stagedag nog niet eerder op het bedrijf aanwezig was geweest. Het was dan ook lastig om echte verwachtingen te vormen. De verwachtingen die ik wel had waren gebaseerd op de stage uit het derde studiejaar bij een accountantskantoor. Daar werd op een andere manier gewerkt dan bij een productiebedrijf als Coroos. Hier wordt gewerkt met verschillende afdelingen die niet altijd dezelfde doelstellingen hebben, dit zorgt ervoor dat afdelingen gescheiden

werken en er niet altijd goede communicatie plaatsvindt. Dit is ook een van de verbeterpunten die naar voren komt tijdens het onderzoek.

Een tweede verschil tussen resultaten en verwachtingen is het verloop van het onderzoek in algemene zin. Na het schrijven van de methode had ik voor mij zelf een mentaal beeld gecreëerd, daarin had ik het verloop van het onderzoek gepland. Gedurende de informatievergaring bleek echter dat het onderzoek niet zou lopen als ik in eerste instantie had ingeschat. Het onderdeel verdichtingen in het theoretisch kader heb ik bijvoorbeeld niet gebruikt tijdens het schrijven van de scriptie. Het onderdeel facturen uit het theoretisch kader heb ik niet in eerste instantie niet uitgebreid nodig gehad tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Vervolgens na feedback van mevrouw Greijdanus heb ik deze theorie alsnog gebruikt. De theorie heb ik toegepast om de betalingskortingen van Coroos op de factuur te beoordelen.

Het laatste verschil heeft minder te maken met het onderzoek zelf, maar meer met de onderzoeker. Voor dat de stage begon dacht ik dat het schrijven van een scriptie en het uitvoeren van een onderzoek zonder veel moeite zou gaan. Gedurende de stage kwam ik echter tot de realisatie dat het uitvoeren van het onderzoek vereiste dat ik me moest verdiepen in verschillende boeken en artikelen over het uitvoeren van een onderzoek aangezien ik op het schrijven niet goed voorbereid was. Punten waar ik moeite mee had waren woordgebruik, het gebruik van spreektaal, het correct gebruik van bronnen en het gebruik van AO-termen.

5.3 Verschil planning en uitvoering

Tijdens het vergaren van informatie waren er verschillen tussen de planning en de uiteindelijke uitvoering van het onderzoek. Een belangrijke factor hierin waren de beperkingen die Covid-19 met zich mee heeft gebracht. Door covid-19 was de bezetting van het kantoor niet zoals gewoonlijk. De meeste medewerkers werken drie dagen op kantoor en twee dagen vanuit huis. Dit heeft ervoor gezorgd dat communicatie in sommige gevallen stroef verliep en het plannen van interviews en gesprekken lastig was. Dit was vooral lastig wanneer ik een groepsgesprek in wilde plannen. Dit heb ik een aantal weken geprobeerd, maar er kwam telkens iets tussen wat ervoor zorgde dat ik toch voor individuele gesprekken heb gekozen.

Ten gevolge van de afgeblazen Brown Paper Sessie heb ik nog kort een alternatief overwogen: een focusgroep interview, dit is net zoals de Brown Paper Sessie een gesprek met meerdere mensen over een bepaald onderwerp, in dit geval zou dat een proces zijn. Het voordeel hiervan is dat je discussie en bevestiging krijgt over verschillende onderwerpen net zoals bij de Brown Paper Sessie. Het andere voordeel is dat een focusgroep online via een videogesprek plaats kan vinden. Dit zorgt ervoor dat niet iedereen op kantoor aanwezig hoeft te zijn zoals bij de Brown Paper Sessie. Hier is uiteindelijk ook niet voor gekozen, in plaats daarvan heb ik gekozen voor individuele gesprekken met verschillende medewerkers. Dit had eveneens te maken met het drukke schema van de betrokken medewerkers.

Ten slotte is er nog een verschil in het maken van beroepsproducten. De beroepsproducten worden in een ander verslag toegelicht. Deze zijn bepaald op basis van de aanbevelingen in Hoofdstuk 7. Het beroepsproduct wat ik in eerste instantie voor ogen had was een procesanalyse van het huidige proces gecombineerd met een procesontwerp van een nieuw proces. Dit bleek achteraf te veel werk voor mij tijdens dit onderzoek. De reden hiervoor is dat de AO niet optimaal is ingericht. Eerst zullen de randvoorwaarden digitalisering en communicatie verbeterd moeten worden. Dat heeft prioriteit over een nieuw proces. Wellicht dat een andere onderzoeker in de toekomst dit alsnog uit kan werken nadat dit onderzoek is afgerond.

6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag. De informatie uit het hoofdstuk theoretisch kader en het hoofdstuk resultaten zal gebruikt worden om de vragen te beantwoorden.

Medewerkers van Coroos kunnen van verschillende plekken informatie halen om te verwerken. M3 is de plaats waar alle transacties vastgelegd worden en vormt de bron voor rapportages. Door het gebruik van verschillende systemen in een onderneming kan er een probleem optreden in het afstemmen van twee programma's. Uit de interviews is naar voren gekomen dat de medewerkers tevreden zijn over de programma's waar ze mee werken. Een opmerking over de informatievoorziening is dat de general computer controls effectief zijn ingericht binnen Coroos. De IT-afdeling is een onafhankelijke afdeling binnen Coroos en valt direct onder de directie, daarmee is de organisatie van de IT goed ingericht. De continuïteit van de IT wordt gewaarborgd doordat het netwerk in Kapelle en Geldermalsen met elkaar in verbinding staat en zo het systeem actief blijft bij calamiteiten van een van de vestigingen. De user controls zijn binnen Coroos niet effectief ingericht. Er zijn plaatsen in verschillende processen waar de informatievoorziening de medewerkers kan ondersteunen, maar de medewerkers gebruiken in veel gevallen hard copies om mee te werken.

De general computer controls van Coroos zijn effectief ingericht, maar de user controls zijn niet effectief en efficiënt ingericht.

Om in control te raken moet informatie snel beschikbaar zijn, informatieverzorging draagt daaraan bij. Een deel van in control is het hebben van effectieve en efficiënte processen. Wanneer de informatieverzorging efficiënt en effectief in is gericht kan de organisatie van relevante informatie voorzien worden. Dit zorgt ervoor dat de eigen organisatie goed bestuurd kan worden en dus in control is (Paur et al., 2014). Volgens Paur et al. (2014) moet er duidelijk vastgelegd zijn wie er wat doet binnen het proces, welke informatie ze hiervoor nodig hebben, waarmee de functionaris een handeling uitvoert en wat de administratieve gevolgen van deze handeling zijn.

Een essentieel onderdeel van in control zijn is de administratieve organisatie. Binnen Coroos zijn er randvoorwaarden waar niet aan voldaan wordt, namelijk digitalisering en communicatie. Digitalisatie is onderdeel van de randvoorwaarde automatisering. Voor een effectieve AO-organisatie is betrouwbare informatie nodig, digitalisering vermindert de kans op menselijke fouten en brengt efficiëntie met zich mee. Communicatie is eveneens een randvoorwaarde voor een effectieve AO.

In control kan enkel bereikt worden wanneer de informatieverzorging effectief en efficiënt is ingericht. Daarvoor moet er aan verschillende randvoorwaarden voldaan worden. Zelf is informatieverzorging een voorwaarde voor betrouwbare informatie. Dit is essentieel voor control.

In het huidige proces van informatievoorziening is er voor iedere taak is er een verantwoordelijke. De functionaris dient deze taak tijdig af te ronden, de verdeling van deze taken is bekend, maar er is niet altijd een vervanger. Na het vertrek van een medewerker eind februari 2021 zijn niet alle taken opnieuw beoordeeld en is er voor bepaalde taken geen vervanger. Dit kan ervoor zorgen dat er werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden in geval van afwezigheid van een medewerker. De praktijk is niet volgens de theorie uit het theoretisch kader ingericht. Daarin staat namelijk dat het verwerken van gegevens effectief en efficiënt moet gebeuren. Een manier waarop dit mogelijk gemaakt kan worden is door zo veel mogelijk werkzaamheden te digitaliseren. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de informatie en de efficiëntie. Er zijn verschillende werkzaamheden op de finance afdeling die gedigitaliseerd kunnen worden. Er wordt veelal met hard copies gewerkt die

gedigitaliseerd kunnen worden. Voorbeelden hiervan zijn vrachtbrieven, personeelsdeclaraties, productielijsten, loonstroken van bepaalde personeelsleden en bankafschriften.

Coroos heeft geen duidelijk informatiebeleid. Het ontwikkelen van een informatiebeleid zorgt ervoor dat de organisatie in de toekomst voordeel heeft van de IT (Paur et al., 2014). Het plannen en onderling afstemmen van informatiesystemen hoort hier bij.

De verantwoordelijke voor de inrichting van de AO is de controller. De controller is daarbij op zoek naar verbeteringen naar de verbetering van bedrijfsprocessen en/of de informatievoorziening (Paur et al., 2014). Het is belangrijk dat de gegevens juist betrouwbaar en relevant zijn, ook hiervoor is de controller verantwoordelijk.

De huidige wijze waarop de informatieverzorging is ingericht is niet optimaal. Het kan efficiënter worden ingericht door middel van invoering van digitalisering, een duidelijke taakverdeling en een helder informatiebeleid.

Alle medewerkers moeten voorzien worden van informatie. De informatiebehoefte verschilt per medewerker, maar tijdens de maandafsluiting is het belangrijk dat de kosten en opbrengsten zo volledig mogelijk zijn, dit vormt de basis van het maandrapport. Wanneer bepaalde kosten nog niet gefactureerd zijn wordt er gekeken naar het budget en wat er in de afgelopen twaalf maanden voor kosten zijn geboekt op die betreffende grootboekrekening. Op basis van deze gegevens worden de kosten volledig gemaakt. Tevens zijn er kosten die op een andere manier berekend worden. Hiervoor zijn andere bronnen aanwezig binnen Coroos.

De afronding van de ene taak betekent vaak het begin van een nieuwe taak. Door dit op elkaar aan te sluiten kan er efficiënt gewerkt worden, maar door gebrekkige communicatie komt het voor dat er tijd verloren gaat tussen processen of processtappen. Het niveau van communicatie staat in dezen de efficiëntie tegen.

De functionarissen binnen de finance afdeling hebben voor de maandafsluiting behoefte aan operationele informatie. Deze informatie komt voort uit het verwerken van verschillende gegevens en voorziet in de informatiebehoefte van de eindgebruiker. Voor de functionarissen van de finance afdeling kunnen dit omzetcijfers en werkelijke kosten zijn. Voor de directie is dit tactische informatie zoals omzet ten opzichte van het budget. Tijdens de maandafsluiting wordt de operationele informatie omgezet naar tactische informatie.

De informatiebehoefte van de betrokken medewerkers wordt effectief, maar niet efficiënt vervuld.

De maandafsluiting is een taak waarbij vele financiële en niet financiële feiten samenkomen uit verschillende processen. Bij de maandafsluiting kan voortgang geboekt worden wanneer er duidelijke afspraken gemaakt worden en er een heldere planning wordt verstrekt aan alle betrokken medewerkers voorafgaand aan de maandafsluiting. Momenteel is het niet duidelijk waar de prioriteit ligt tijdens de maandafsluiting. Dit zorgt ervoor dat bepaalde werkzaamheden later plaatsvinden dan wenselijk is en het gehele proces langer duurt dan de beoogde tien werkdagen. Dit proces heeft verbetering

Het inkoopproces zorgt ervoor dat er grond- en hulpstoffen worden ingekocht en eindigt in een betaling aan de leverancier. Om de maand af te sluiten moet er in beeld zijn gebracht welke kosten er gemaakt zijn in de voorgaande maand. Een efficiënt inkoopproces is hier essentieel voor. Het onderdeel niet-ordergebonden kosten is moeilijk in te schatten en zorgt ervoor dat het afsluitproces niet efficiënt verloopt. Als de niet-ordergebonden kosten een of twee dagen eerder ingeschat kunnen worden verkort dat de maandafsluiting aanzienlijk. Bragg (2005) geeft aan dat het schuiven van

werkzaamheden naar een periode waarin het rustiger is een verbeterpunt is. Zo maak je gedurende de maandafsluiting tijd vrij voor andere werkzaamheden, die andere werkzaamheden zijn dan in de week voor de maandafsluiting al gedaan. Dit proces behoeft eveneens verbetering.

Het verkoopproces leidt tot een betaling van de klant. De opbrengsten worden maandelijks gerapporteerd aan de directie in de maandafsluiting. Om de opbrengsten in kaart te brengen moeten er minder handelingen worden doorlopen tijdens de maandafsluiting, een enkele check is voldoende. Dit proces is effectief en efficiënt ingericht.

In Bijlage R zijn er verschillende thema's opgenomen die relevant zijn voor de maandafsluiting. Hiervoor moeten een of meerdere werkzaamheden uitgevoerd worden voordat de afsluiting compleet is.

De processen maandafsluiting en inkoopproces behoeven verbetering ten dienste van de effectiviteit en efficiëntie van de maandafsluiting. Iets wat hier volgens Farr (2018) belangrijk in is, is een standaardprocedure en het constant verbeteren van processen. Er moet constant gekeken worden waar er verbeterpunten liggen zodat deze vervolgens doorgevoerd kunnen worden.

De processen rond de maandafsluiting moeten op een andere wijze ingericht worden. Een manier om de relevante processen effectiever en efficiënter in te richten is om te analyseren wat de huidige situatie is, wat de gewenste situatie is en dit verschil te analyseren. De IST-situatie wordt vergeleken met de SOLL-situatie. Als de gewenste situatie behaald is moet er een nieuwe gewenste situatie opgesteld worden zodat het proces constant verbeterd wordt. Dit hoeft niet het hele proces te betreffen. Als een onderneming in control is over het gehele proces maandafsluiting kunnen er individuele processen binnen de maandafsluiting onder de loep genomen worden en verbeterd. De SOLL en IST vergelijken is een manier om verantwoording af te leggen, er kan aangetoond waar er verschillen zijn tussen de twee situaties, hoe deze tot stand zijn gekomen en in de toekomst vermeden kunnen worden.

De niet-ordergebonden kosten is een post waar veel kosten van ingeschat moeten worden. Een tool of dashboard om deze kosten in beeld te brengen zou betekenen dat de kosten effectief beoordeeld kunnen worden op volledigheid en een handvat bieden om de ontbrekende kosten in te schatten en te reserveren.

Om een verbetering in de maandafsluiting te bewerkstelligen geeft Farr (2018) aan dat er standaardprocedures gecreëerd moeten worden. Coroos heeft vaste procedures voor bepaalde werkzaamheden, maar niet voor het proces als geheel.

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze kan Coroos de financiële informatieverzorging dusdanig inrichten, dat de maandafsluiting in control raakt op het onderdeel effectieve en efficiënte processen?

Met de conclusies op de deelvragen die beschreven zijn kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

De verbetering van de maandafsluiting is niet bereikbaar door een enkele verbetering door te voeren, het zijn meerdere verbeterpunten die samen tot een effectiever en efficiënter proces leiden. Daarbij moet er onderscheid gemaakt worden tussen randvoorwaarden en processen. Voordat de verschillende processen verbeterd kunnen worden moeten de randvoorwaarden aan bepaalde eisen voldoen. De randvoorwaarden die verbeterd moeten worden zijn automatisering en communicatie.

Digitalisering stelt de organisatie in staat om de processen effectief en efficiënt in te richten. Interne communicatie maakt effectief en efficiënt werken mogelijk doordat medewerkers op de hoogte zijn van elkaar. Zonder deze stap te zetten heeft het geen zin om te proberen de processen te verbeteren. Wanneer de afdeling gedigitaliseerd is en de communicatie effectief en efficiënt is ingericht kan het maandafsluitingsproces geanalyseerd worden en een nieuw proces ontworpen worden. Het opnieuw indelen van het maandafsluitingsproces zorgt ervoor dat het proces opgeschoond wordt en niet-relevante taken uit het proces verwijderd kunnen worden.

Uit dit onderzoek is dus gebleken dat Coroos de financiële informatieverzorging effectiever en efficiënter in kan richten door verbeteringen door te voeren op het gebied van informatieverzorging, communicatie en procesindeling.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er concrete aanbevelingen gedaan worden op basis van de conclusies uit het vorige hoofdstuk. De aanbevelingen zijn gesorteerd op niveau van prioriteit. De eerste twee aanbevelingen zijn de belangrijkste en vormen de basis voor de andere aanbevelingen. Aanbevelingen 1 en 2 zijn randvoorwaarden voor een effectieve AO, zonder deze randvoorwaarden kan aanbeveling 3 niet op een effectieve en efficiënte wijze worden geïmplementeerd. Zoals eerder aangegeven is dit onderzoek beperkt tot de finance afdeling en ligt de nadruk van het onderzoek op het proces maandafsluiting. De randvoorwaarden hebben betrekking op de gehele afdeling en beperkt zich niet tot de maandafsluiting.

Het doel van dit onderzoek is om in control te raken. Dit betekent echter niet dat dit het eindpunt is. In control zijn is iets dat gemonitord moet worden. Door in control te raken stelt de onderneming zichzelf in staat het proces te monitoren. Daarbij wordt gekeken naar het volgen van ontwikkelingen die van invloed zijn op het proces en kan het proces aangepast worden. De onderneming creëert overzicht voor zichzelf door in control te raken, risico's en onzekerheden kunnen daarmee beheerst worden. (Paur, et al., 2014)

7.1 Digitalisering

Digitalisering kent meerdere voordelen voor ondernemingen, belangrijkste van deze voordelen zijn tijdsbesparing, kostenbesparing, bereikbaarheid, functiescheidingen en milieuvordelen. Om een onderneming te digitaliseren zijn aanpassingen in de informatievoorziening nodig, maar vooral een verandering in werkwijze is essentieel om te digitaliseren. Deze verandering in werkwijze kan zorgen voor weerstand van het personeel, er moet dan ook duidelijk gemaakt worden waarom een verandering essentieel is. De general computer controls van Coroos zijn effectief ingericht. De user controls echter niet. Deze moeten effectiever en efficiënter ingericht worden.

Concrete voorbeelden van digitalisering voor Coroos is het digitaliseren van de personeelsdeclaraties, de loonstroken van het detachering personeel, de productielijsten over het gebruik van hulpstoffen, vrachtbrieven van leveranciers en bankafschriften. Verbetering van individuele taken en werkzaamheden brengt verschillende voordelen met zich mee. Naast hogere efficiëntie en effectiviteit van een proces binnen de afdeling kan verbetering van werkzaamheden leiden tot geluk bij het personeel mits deze betrokken worden bij het verbeterproces. Wanneer medewerkers niet betrokken worden bij dit proces voelen zij zelf niets voor de verbeteringen (Van Buren & Safferstone, 2017)

Personeelsdeclaraties

Het personeel maakt in sommige gevallen kosten waar die ze zelf bekostigen. In dat geval kunnen die kosten gedeclareerd worden. Momenteel worden er formulieren met de hand ingevuld en samen met een kassabon aangeleverd bij de salarisadministratie. Digitalisering van dit proces verhoogt de efficiëntie. Een manier om dit proces te digitaliseren is door werknemers in het salarispakket van Coroos in te laten vullen wat ze hebben betaald. Bonnen of facturen kunnen gescand en bijgevoegd worden bij deze declaratie. Vervolgens kan de declaratie bij de eerstvolgende salarisbetaling uitgekeerd worden. Voor declaraties van een hoog niveau, boven de honderd euro bijvoorbeeld, zou er voor gekozen kunnen worden om deze zo snel mogelijk te betalen zoals nu het geval is. In dat geval kan er digitaal een declaratie in worden gediend met de vraag of het bedrag bij de eerstvolgende crediteurenbetaling uitgekeerd kan worden. Er moet in dit geval wel gezorgd worden dat de declaratie goed vastgelegd worden om te voorkomen dat een declaratie dubbel betaald wordt.

Loonstroken detacheringpersoneel

Coroos heeft te allen tijde tijdelijk personeel in dienst. Dit betreft personeel in de fabriek, maar ook stagiairs vallen binnen het kader detacheringpersoneel. Deze groep wordt tweewekelijks betaald, dit is een regeling die voortkomt uit het feit dat het personeel doorgaans maar kort in dienst is en het mogelijk is dat het lang op het salaris moet wachten in bepaalde gevallen. Iemand die een week komt werken moet dan niet 3 weken wachten op verloning van het werk. Er kan gekozen worden om het detacheringpersoneel vierwekelijks of maandelijks te betalen. Dit zou betekenen dat je maar een keer per maand een betaalrun klaar hoeft te zetten voor het detacheringpersoneel. Wanneer het detacheringpersoneel salaris krijgt betaald, worden er salarisspecificaties per post verstuurd naar het personeel. In het huidige proces worden er brieven geprint, worden deze gevouwen en in enveloppen gestopt en worden deze afgegeven bij de receptie. E-mail zou dit proces efficiënter maken. Hiervoor moet voor het detacheringpersoneel een mailadres opgevraagd en ingevoerd worden.

Productielijsten hulpstoffen

Tijdens productie van producten worden er suiker, zout en andere hulpstoffen verbruikt. Dagelijks wordt het verbruik van deze hulpstoffen op een papier genoteerd, dit papier wordt de volgende ochtend of de finance afdeling afgegeven waar het in het systeem wordt geboekt. Een Excel-bestand of een werkprogramma dat door IT gemaakt kan worden zou voor efficiëntie kunnen zorgen. Dit zorgt er tevens voor dat de gegevens voor iedereen op de netwerkschijf beschikbaar is. De functionaris verantwoordelijk voor de boeking van de hulpstoffen wordt in het huidige proces gemaild met scans van de productielijsten. Deze stap is overbodig wanneer de gegevens op de netwerkschijf beschikbaar zijn.

Vrachtbrieven leveranciers

Bij aflevering van goederen door leveranciers wordt er een vrachtbrief afgegeven in het magazijn. Vrachtbrieven zijn belangrijk voor de voorraadadministratie en het verwerken van facturen. Deze vrachtbrief wordt namelijk door de finance afdeling gebruikt om de boeking van de factuur te maken. In een nieuwe afspraak met het magazijn zullen deze vrachtbrieven vanaf 1 juli 2021 niet langer naar de finance afdeling gebracht worden maar worden deze in het magazijn gehouden. De factuur wordt gecontroleerd door verantwoordelijken in het magazijn, daar kan de vrachtbrief worden gebruikt om de factuur te controleren. Ondanks dat dit voor de finance afdeling betekent dat het geen hard copies meer heeft verdwijnt het probleem niet. De vrachtbrieven zijn enkel als hard copy beschikbaar. Door de vrachtbrieven in te scannen zijn deze beschikbaar via de netwerkschijf voor het zowel het administratief personeel als de goedkeurders en controleurs in het magazijn. In de informatievoorziening is zijn er mogelijkheden om bestanden af te schermen voor verschillende afdelingen. Hiermee zijn de functiescheidingen gewaarborgd.

Bankafschriften

Dagelijks worden er bedragen ontvangen en betaald op verschillende bankrekeningen van Coroos. Deze transacties worden gecontroleerd en gearchiveerd door een administrateur op de finance afdeling. De wijze waarop dit gebeurt is door het bankafschrift, de betalingsspecificatie en de boeking die uit de betaling voortkomt uit te printen en in een map te archiveren. Op deze wijze is iedere transactie verantwoord. Deze documenten worden gemaakt en gegenereerd in verschillende programma's maar worden uitgeprint en in een map gestopt. Dit kan eenvoudig gedigitaliseerd worden door de documenten op te slaan in plaats van uit te printen en de eventuele hard copies in te scannen en deze op dezelfde locatie op te slaan. Dit maakt het opzoeken van oude bankafschriften efficiënter en effectiever en het bevordert de vervulling van de informatiebehoefte van de medewerkers van de finance afdeling.

Op de lange termijn kan er gekeken worden naar de haalbaarheid van digitalisatie. Digitalisatie kan van grote waarde zijn voor een onderneming, maar niet iedere onderneming is geschikt voor digitalisatie. Bij digitalisatie kan gedacht worden aan het inzetten van robots, Artificial Intelligence, Big data, het Internet der Dingen enzovoort.

Door te digitaliseren worden er menselijke handelingen uit het proces gehaald, dit zorgt ervoor dat er op minder plaatsen een menselijke fout gemaakt kan worden. Tevens zorgt digitalisering zoals eerder gezegd voor efficiëntie. Wanneer er systemen gekoppeld worden verdwijnen er nog meer menselijke handelingen uit het proces. De tijd die door digitalisering vrijkomt kan gebruikt worden voor andere werkzaamheden zoals analyse van de kosten.

7.2 Communicatie

De communicatie moet verbeterd worden tussen de medewerkers van de finance afdeling. De werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden moeten inzichtelijk worden gemaakt voor alle betrokken werknemers. Communicatie vormt een randvoorwaarde voor de administratieve organisatie. Voldoen aan de informatiebehoefte is een van kwaliteitseisen van informatie.

In het verleden werd er gebruikgemaakt van een checklist. Een aanbeveling is deze bij te werken en te optimaliseren zodat de maandafsluiting efficiënt kan verlopen. Mogelijk kan hier een link gelegd worden met digitalisering zodat het invullen van de checklist een melding verstuurd naar andere medewerkers zodat deze op een efficiënte manier het proces kunnen voortzetten.

7.3 Procesverbetering Maandafsluiting

7.3.1 Procesanalyse van het huidige proces

Het huidige proces is niet effectief en efficiënt ingericht. Door het huidige proces te analyseren kan er in kaart worden gebracht waar er verspilling optreedt. De analyse vormt tevens een basis voor verbeteringen. Zonder huidige situatie kan er niet naar de wenselijke situatie toegewerkt worden. Paur et al. (2014) noemen de huidige situatie de IST-situatie en de wenselijke situatie de SOLL-situatie. De IST-situatie bestaat uit een globaal overzicht en een procedurebeschrijving en/of detailprocesschema waarbij gebruik gemaakt kan worden van flowcharts.

7.3.2 Procesontwerp

Een nieuw proces is nodig om het maandafsluitingsproces effectiever en efficiënter in te richten. Dit wordt ook het ontwerpen van de SOLL-positie genoemd. Bij dit nieuwe proces moet er rekening gehouden met attentiepunten van de organisatie zoals kortingen per klant, wisselende verkoopprijzen, contracten met kortings- en boeteafspraken en verkopen in vreemde valuta. (Paur et al., 2014) Een manier om de kosten zo snel mogelijk in te schatten is door een dashboard te maken waarin de gemaakte kosten worden weergegeven. De verschillende kosten kunnen in dit dashboard vergeleken worden met het budget en werkelijke kosten van de afgelopen maanden.

7.3.3 Gap-analyse

Door een nieuw proces te ontwerpen kunnen het nieuwe en het oude proces vergeleken worden door middel van een gap-analyse. Op basis van deze analyse kunnen er verbeterpunten opgesteld worden waarmee de gewenste situatie bereikt kan worden.

7.4 Implementatieplan

Om de verbeterpunten uit de Gap-analyse door te voeren is er een implementatieplan nodig. In dit implementatieplan worden de verschillende verbeterpunten uitgebreid toegelicht en wordt er op papier gezet hoe deze geïmplementeerd kunnen worden rekening houdend met planning, uitvoerenden en kosten. Het implementatieplan bevat ook de verbeterpunten met betrekking tot communicatie en digitalisering. Bij deze aanbevelingen wordt er ook rekening gehouden met kosten, uitvoerenden en planning.

Inhoudsopgave Bijlagen

Bronnenlijst	37
Bijlagen	Error! Bookmark not defined.
Bijlage A: Factuurvereisten.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage B: Interview	Error! Bookmark not defined.
Bijlage C: Flowchart	Error! Bookmark not defined.
Bijlage D: Proces map	Error! Bookmark not defined.
Bijlage E: Lijst van afkortingen.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage F: Uitwerking Interview Coen van Pelt	Error! Bookmark not defined.
Bijlage G: Uitwerking Interview Gert-Jan van Dam	Error! Bookmark not defined.
Bijlage H: Uitwerking interview Bianca de Coninck.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage I: Uitwerking interview Patrick Hermes	Error! Bookmark not defined.
Bijlage J: Uitwerking interview Patrick Goverse	Error! Bookmark not defined.
Bijlage K: Uitwerking interview Lisette Brekelmans.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage L: Brown paper sessie	Error! Bookmark not defined.
Bijlage M: Flowchart Inkoopproces	Error! Bookmark not defined.
Inkoopproces.....	Error! Bookmark not defined.
Inkoop Transport	Error! Bookmark not defined.
Bijlage N: Flowchart Verkoopproces	Error! Bookmark not defined.
Verkoopproces eenvoudig	Error! Bookmark not defined.
Verkoopproces	Error! Bookmark not defined.
Debiteurenbeheer	Error! Bookmark not defined.
Bijlage O: Flowchart Maandafsluiting	Error! Bookmark not defined.
Accounts Payable – Order gebonden kosten	Error! Bookmark not defined.
Accounts Payable – Externe kosten	Error! Bookmark not defined.
Accounts Payable – Loonkosten.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage P: Materialiteitsmatrix.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage Q: Tekenbevoegdheid.....	Error! Bookmark not defined.
Bijlage R: Werkzaamheden maandafsluiting.....	Error! Bookmark not defined.

Bronnenlijst

- Baarda, B. (2017). *Dit is onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boomsma, H., & Lambert, E. (2008). *Factureringsproces*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Bragg, S. M. (2005). *Fast Close A Guide To Closing the Books Quickly*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- BrownPaperSessie.nl. (2021, Maart). *Informatie over Brown Paper Sessie*. Opgehaald van Website van Brown Paper Sessie: <https://brownpapersessie.nl/>
- Controller's Report. (2012, December). Centralization - not Autonomation - Is Keys to Achieving the 'Fast Close'. *Controller's Report*, pp. 2-4.
- Coroos Conserven B.V. (2021, Januari). *Informatie over Coroos Conserven B.V.* Opgehaald van Website van Coroos Conserven B.V.: <https://www.coroos.nl/>
- de Koning, F. (2011). De kwaliteit van bestuurlijke informatie. *MAB*.
- e-captain. (2021, maart). *onderhoud grootboekschema*. Opgehaald van e-captain: <https://help.e-captain.nl/boekhouding/onderhoud-grootboekschema>
- Ensmenger, N. (2016, Maart 21). The Multiple Meanings of a Flowchart. *University of Texas Press*.
- European Investment Bank. (2020). *Who is prepared for the new digital age?* European Investment Bank.
- Exact. (2020). *Exact mkb monitor*. Opgehaald van website van exact: exact.com
- Farr, L. (2018). How organizations can streamline the month-end close. *Journal of Accountancy*.
- Fuchs, H., & van Vlimmeren, S. (2013). *Boekhouden Geboekstaafd 1*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Fuchs, H., & van Vlimmeren, S. (2014). *Boekhouden geboekstaafd 2*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Heezen, A. (2018). *Beslissingen en planning*. Groningen/Utrecht: Noordhoff Uitgevers.
- IBM. (1965). Flowcharting Template. *IBM X-20-8020 Flowcharting Template*.
- Infor. (2021, Maart 9). *Info over Infor producten*. Opgehaald van Website van Infor: <https://www.infor.com/nl-nl/products>
- Journal of Accountancy. (2018, September 1). *Ask the expert: Month-end close*. Opgehaald van website van Journal of Accountancy: journalofaccountancy.com/issues/2018/sep/ask-the-expert-mike-whitmire.html
- Kelso, K. (2011, December). Building Blocks of a Succesful Financial Close Process. *Journal of Accountancy*, pp. 18-21.
- Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. (2020). *Thuiswerken en de coronacrisis*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Koetzier, W., & Brouwers, R. (2015). *Basisboek Bedrijfsconomie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

- Linku. (2021, mei 5). *Voordelen van digitalisering*. Opgehaald van Website van Linku:
<https://linku.nl/voordelen-van-digitalisering/>
- Locher, D. A. (2008). *Value Stream Mapping for Lean Development*. New York: Productivity Press.
- Lucidchart.com. (sd). Proceskaart. *proceskaart*. lucidchart.com.
- Paur, M., van Boxel, A., Leeftink, C., & Paape, L. (2014). *De kern van de administratieve organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Rother, M., & Shook, J. (2015). *Leren Zien Waardecreatie door het in kaart brengen van de value stream en het elimineren van verspilling*. Zeist: Lean Management Instituut.
- Schwartz, E. (2007, Maart 5). The Benefits of a Fast Close. *Infoworld* , p. 6.
- Vaassen, E., Meuwissen, R., & Beek, B. (2011). *Hoofdlijnen bestuurlijke informatieverzorging*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Van Buren, M. E., & Safferstone, T. (2017). The Quick Wins Paradox. *Harvard Business Review*.
- Van der Hoeven, J. (2016). *ERP en Business Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- VCMB. (2017). *Debiteurenproces*. Opgehaald van Website van VCMB: vcmb.nl
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom uitgevers.