

DE DIGITALE TRANSFORMATIE EN DE IMPACT OP DE ACCOUNTANCY SECTOR

EEN ONDERZOEK NAAR DE DIGITALE TRANSFORMATIE BINNEN DRV EN DE IMPACT HIERVAN
OP DE EFFICIËNTIE VAN HET SAMENSTEL- EN ADMINISTRATIEVE PROCES.



Document: Onderzoeksrapport F&C-afstuderen

Versie: 1

Auteur: Serge van 't Westeinde

Studentnummer: 00076302

E-mail adres: West0130@hz.nl

Telefoonnummer: +31 6 18089805

Stageperiode: Februari 2021 t/m Juni 2021

Onderwijsinstelling: HZ University of Applied Sciences

Opleiding: Finance & Control

Adres: Edisonweg 4, 4382 NW Vlissingen

Studiejaar: 4

Hogeschoolbegeleider: de heer A.C. Verolme MBA MFM EMLog MTL

Tweede Examinator: drs. M. Hoogenboom

Stagebedrijf: DRV Accountants & Adviseurs

Adres: Stationspark 51, 4462 DZ Goes

Telefoonnummer: +31 113 200900

Bedrijfsbegeleider: Marianka Tolhoek AA

Functie: Accountant Manager

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op enige andere manier, zonder voorgaande schriftelijke toestemming van de auteur."

© Copyright 2021, HZ University of Applied Sciences Vlissingen'

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'De digitale transformatie en de impact op de accountancy sector' In het tweede semester van mijn laatste studiejaar aan de opleiding Finance & Control heb ik een onderzoek uitgevoerd bij DRV Accountants & Adviseurs voor vestiging Goes/Zierikzee. Het onderzoek heeft plaatsgevonden op de samenstelafdeling waar ik zelf ook werkzaamheden heb verricht en kansen heb gehad om te leren en ontwikkelen.

Ik heb onderzoek gedaan naar de efficiëntie van de huidige werkprocessen van vestiging Goes/Zierikzee. Het gaat dan om het administratieve proces en de planningsfase van het samenstelproces. Digitale transformatie is hierbij de ontwikkeling die een impact heeft op deze processen door de technologie en automatisering die er bij komt kijken.

Ik heb heel veel kennis opgedaan over de accountancy branche en de ontwikkelingen die voor de deur staan in de komende vijf tot tien jaar. Daarnaast heb ik mijzelf ontwikkeld op het gebied van onderzoek doen en het juist toepassen van de methodiek hierin. Door middel van feedback en evaluatiesessies heb ik terug kunnen kijken op fouten om hier van te leren en hierin te verbeteren.

Hiervoor wil ik alle werknemers van kantoor Goes/Zierikzee bedanken die mij hebben geholpen bij het verkrijgen van de resultaten, het leveren van feedback en het voeren van gesprekken. Ik wil Marianka Tolhoek in het bijzonder bedanken. Als bedrijfsbegeleider stond ze altijd klaar om vragen te beantwoorden en feedback te leveren. Ik heb bij DRV de kans gekregen om mijzelf te ontdekken en ontwikkelen.

Daarnaast wil ik Arco Verolme ontzettend bedanken voor zijn begeleiding in deze periode. Hij is cruciaal geweest in het leveren van feedback en heeft mij laten realiseren dat kennis over het onderwerp heel belangrijk is tijdens het schrijven van de scriptie. Ook heb ik veel tips mogen ontvangen die hebben geholpen bij het realiseren van mijn doel. Daarnaast wil ik Maurice Hoogenboom bedanken voor zijn bijdrage in het leveren van feedback en het beoordelen van de scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Serge van 't Westeinde

Heinkenszand, 6 April 2021

SAMENVATTING

In de huidige accountancy sector is er sprake van een digitale transformatie. Nieuwe technologieën en automatiseringsmogelijkheden zorgen ervoor dat het verdienmodel aan het veranderen is waardoor de efficiëntie van de werkprocessen van DRV belangrijker wordt voor het realiseren van proactieve ondersteuning, tussentijdse cijfers en het geven van advies.

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de efficiëntieslag zodat het verdienmodel niet voor extra problemen hoeft te zorgen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Hoe kunnen de bestaande werkprocessen van DRV efficiënter ingericht worden in het licht van de digitale transformatie? Om de hoofdvraag stap voor stap te beantwoorden zijn er vijf deelvragen opgesteld die ingaan op modellen en theorieën die een bijdrage leveren aan de uitkomst van het onderzoek.

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag heeft er kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. De dataverzameling heeft plaatsgevonden door deskresearch te doen. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd om de interviews op af te stemmen. Vervolgens zijn deze interviews afgelegd bij het personeel van DRV Goes/Zierikzee. De dataverwerking heeft plaatsgevonden door de interviews te transcriberen en te coderen.

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat de bedrijfscultuur mee verandert met de digitale transformatie. Hierdoor ontstaan er andere functies, verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Langzaam maar zeker is er te zien dat een nieuw verdienmodel ontstaat doordat de technologie nieuwe mogelijkheden biedt. Hard- en softcontrols worden ingezet om de beheersing van deze veranderingen zo goed mogelijk bij te houden. Er ontstaan onduidelijkheden in nieuwe richtlijnen en procedures die worden opgesteld maar dit wordt hersteld door goed met elkaar te communiceren. Binnen de processen moet er op een juiste manier gebruik worden gemaakt van de automatiseringsmogelijkheden en daarbij kan Lean and mean een rol spelen.

Omdat de bedrijfscultuur en het verdienmodel aan het veranderen is door de digitale transformatie moet DRV stil staan bij de ontwikkelingen die de toekomst biedt. Het vervolg zal zijn dat de bedrijfscultuur anders ingericht moet worden en het klassieke verdienmodel geen toegevoegde waarde meer heeft. Uiteindelijk zullen de processen efficiënter plaatsvinden omdat de werknemers bewuster werkzaamheden uitvoeren ondersteund door automatisering en innovatie.

Op de korte termijn hebben de assistenten opleiding nodig om bepaalde basiskennis aan te laten sluiten op de huidige complexere werkzaamheden. Hierin kunnen ze ondersteund worden door (midden)managers.

Deze opleiding kan plaats vinden door een interne cursus te organiseren waar er aandacht is voor de werkzaamheden die de efficiëntie kunnen bevorderen. Door beter gebruik te maken van de beschikbare automatiseringsmogelijkheden binnen DRV kan de efficiëntie verbeterd worden.

De belangrijkste aanbeveling zal op de langere termijn een oplossing bieden voor dit probleem. Digitale transformatie stopt niet bij de innovatieve oplossingen die er zijn maar heeft ook aandacht voor de bedrijfscultuur en het nieuwe verdienmodel. DRV dient daarom nieuwe verdienmodellen te ontdekken door middel van andere soorten dienstverlening met de technologieën van de toekomst. De bedrijfscultuur dient dan zo ingericht te zijn dat de gehele organisatie dit ook omarmt.

Abstract

In the current accountancy section there is a digital transformation going on. New technologies and automation capabilities ensure that the revenue model is changing causing the efficiency of the work processes of DRV to become more important for realizing proactive support, interim figures and providing advice.

The purpose of the research is to make a contribution to the efficiency so that the revenue model does not have to cause additional problems. The following research question has been formulated for this: How can DRV's existing work processes be organized more efficiently in the light of the digital transformation? To answer the main question step by step, five sub-questions have been formulated that examine models and theories that contribute to the outcome of the research.

Qualitative research has been carried out to answer the main question. The data was collected by doing desk research. In addition, there have been conversations to coordinate the interviews. Subsequently, these interviews were conducted with the staff of DRV Goes / Zierikzee. The data processing took place by transcribing and coding the interviews.

The results of the research showed that the corporate culture is changing with the digital transformation. This creates other functions, responsibilities and activities. Slowly but surely, it can be seen that a new revenue model is emerging because technology offers new possibilities. Hard and soft controls are used to keep up with the control of these changes as well as possible. Uncertainties arise in new guidelines and procedures that are drawn up, but this is restored by good communication with each other. Within the processes, the automation options must be used correctly and Lean and mean can play a role in this.

Because the corporate culture and revenue model are changing due to the digital transformation, DRV must consider the developments that the future holds and take action by restructuring the corporate culture. This will ultimately ensure that the processes take place more efficiently because the employees perform more consciously activities supported by automation and innovation.

In the short term, the assistants need training to align certain basic knowledge with today's more complex work. They can be supported in this by (middle) managers.

This training can take place by organizing an internal course where attention is paid to the activities that can promote efficiency. By making better use of the available automation options within DRV, efficiency can be improved.

The main advice will provide a solution to this problem in the longer term. Digital transformation does not stop with the innovative solutions that are available, but also requires attention for the corporate culture and the revenue model. DRV must therefore discover new revenue models by means of other types of services with the technologies of the future. The corporate culture must then be structured in such a way that the entire organization embraces this.

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	8
1.1	Korte introductie organisatie	8
1.2	Aanleiding tot het onderzoek	8
1.3	Afbakening van het onderzoek	9
1.4	Hoofdvraag	9
1.5	Deelvragen	9
1.6	Doelstelling onderzoek	9
1.7	Leeswijzer	9
2.	Theoretisch kader	11
2.1	Digitale transformatie	11
2.1.1	Relevantie digitale transformatie binnen accountancy	11
2.2	Risicogericht samenstellen op efficiënte wijze	12
2.3	Hard- en soft controls	12
2.3.1	Soft controls kunnen het verschil maken	13
2.4	Impact digitale transformatie op bedrijfscultuur	13
2.4.1	Cultural web	14
2.4.2	Impact digitale transformatie op het verdienmodel	15
2.5	Verandering in processen	15
2.5.1	Verbeteren processen aan de hand van Lean Management	16
2.5.2	Lean Management	16
2.6	Behoeftte van de klant	17
2.6.1	Voice of the Customer	17
2.7	Verbanden in het theoretisch kader	18
3.	Onderzoeksmethode	19
3.1	Onderzoeksstrategie	19
3.2	Dataverzamelmingsmethode	19
3.3	Populatie en steekproef	20
3.4	Data-analyse	21
3.5	Operationalisatie	21
3.6.1	Betrouwbaarheid deskresearch	21
3.6.2	Betrouwbaarheid interviews	21
3.6.2	Validiteit	21
4.	Resultaten	23
Inleiding		23
4.1	Risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze	23
4.2	Bijdrage hard- en softcontrols aan de efficiëntie van de werkprocessen.	24
4.2.1	Soft controls	24
4.2.2	Hard controls	25
4.3	Impact digitale transformatie op de bedrijfscultuur en verdienmodel	26
4.4	De rol van Lean management in de efficiëntie van bestaande werkprocessen.	28
4.4.1	Assistent	28
4.4.2	Middenmanagement	28
4.4.3	Management	28
4.5	De eisen van Voice of the Customer voor de efficiëntie van toekomstige werkprocessen.	29
5.	Reflectie	31
Inleiding		31
5.1	Reflectie literatuuronderzoek	31

5.2 Reflectie onderzoeksmethodiek	31
5.3 Reflectie onderzoeksresultaten	32
5.4 Algemene zelfreflectie	32
6. Conclusie	33
Inleiding	33
6.1 Hoe kan de accountant zorg dragen voor risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze?	33
6.2 Hoe kunnen hard- en softcontrols bijdragen aan de efficiëntie van de werkprocessen?	33
6.3 Welke impact heeft een digitale transformatie op een bedrijfscultuur en verdienmodel?	34
6.4 Op welke manier kan Lean Management bijdragen aan de efficiëntie van het samenstel -en administratieve proces binnen DRV?	34
6.5 Welke eisen stelt Voice of the Customer aan de efficiëntie van toekomstige werkprocessen?	35
6.6 Hoe kunnen de bestaande werkprocessen van DRV efficiënter ingericht worden in het licht van de digitale transformatie?	35
7. Aanbevelingen	37
Inleiding	37
7.1 Oriënteren op de toekomst van de digitale transformatie en verdienmodel	37
7.2 Bedrijfscultuur aanpassen ten behoeve van de omarming van de digitale transformatie	37
7.3 Opleiden assistenten voor een juiste uitvoering van de werkzaamheden in de planningsfase	38
7.4 Efficiëntieslag administratieve proces	38
8. Literatuurlijst	39
9. Bijlagen	41
9.1 Gantt chart blok 15	41
9.2 Gantt chart blok 16	41
9.3 Vragen bij de interviews Assistent, Middenmanagement en Management	41
9.4 Gespreksaantekeningen	42
9.5 Transcripten interviews	42
9.6 Codeboek interviews	42
9.7 Procesbeschrijving & attentiepunten	42
9.8 Operationalisatieschema	43
9.9 Logboek	44
Overzicht van gebruikte afbeeldingen	
Afbeelding 1: Cultural web model	14
Afbeelding 2: Jaarverslaggevingstraject	15
Afbeelding 3: het KANO-model	18
Overzicht van gebruikte tabellen	
Tabel 2.1. Lean Management in de praktijk	16
Tabel 3.1. Dataverzamelmethode	20
Tabel 4.1 Resultaten hard- en softcontrols	26
Tabel 4.2 De invloed van veranderingen binnen het cultural web model.	27
Tabel 4.3 Resultaten continue verbetering	29

1. INLEIDING

1.1 KORTE INTRODUCTIE ORGANISATIE

Het onderzoek heeft plaatsgevonden voor DRV Accountants & Adviseurs vestiging Goes/Zierikzee. Deze vestiging heeft twee kantoren maar valt onder dezelfde maatschap. Het accountantskantoor bestaat uit verschillende afdelingen, namelijk de samenstelaafdeling, de controleafdeling, de afdeling Tax en een afdeling salaris verwerking. Dit onderzoek is voornamelijk bestemd voor de samenstelaafdeling omdat op deze afdeling alle administraties worden verwerkt voor de klanten. Daarnaast worden op deze afdelingen de jaarrekeningen samengesteld.

1.2 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK

Het verdienmodel van de mkb-accountant is aan het veranderen. Reeds werd er veel gebruik gemaakt van modellen zoals uurtje-factuur, een abonnement of een mix van beiden. Door de huidige digitalisering moet de accountant over nieuwe inzichten gaan nadenken in de wijze waarop ze klantrelaties opbouwen en geld kunnen verdienen. Er is sprake van een nieuw verdienmodel waarbij de focus ligt op het geven van adviezen en analyses aan de klant. Hierin zijn het bijhouden van de administratie en het samenstellen van de jaarrekening nog wel belangrijke processen om deze adviezen te ondersteunen (Wietsma & Rijsenbilt, 2020). In dit onderzoek worden deze processen onderzocht om ervoor te zorgen dat deze processen zo efficiënt mogelijk plaatsvinden.

Het huidige verdienmodel van de accountant komt dus ten einde. Het probleem dat hier voor DRV uit ontstaat is dat de digitale transformatie ten koste gaat van de efficiëntie van de werkprocessen van de samenstelaafdeling. Juist nu efficiëntie een steeds grotere rol gaat spelen vanwege digitale aanlevering aan de klant is het van belang om van toegevoegde waarde te zijn voor klanten in de vorm van proactieve ondersteuning, tussentijdse cijfers en advies (Wolters Kluwer, 2020).

Voor DRV is er sprake van, en dit wordt ook beschreven in een eerder artikel over de mogelijke impact van de digitale transformatie, representatieve digitalisering. Hier ligt de nadruk op de vervanging van bestaande taken door de inzet van slimme machines (van Baalen, 2015). Hierbij ontstaat een concurrentiestrijd met andere kantoren waar het gaat om kostenbesparing en een betrouwbare informatieverstrekking aan de klant.

Binnen de accountancysector speelt al langer het probleem van digitale transformatie. Veel organisaties maken gebruik van automatisering om efficiënter en kostenbesparend te werk te gaan. Maar een digitale transformatie zoals Marelle van Beerschoten dit beschrijft in het artikel 'Kansen die digitale transformatie biedt vaak onderschat' (2020) is dit voor veel kantoren moeilijk (Accountancy Expo, 2020). Het gaat hierbij namelijk om meer dan de digitalisering van de bestaande processen, producten en diensten. Bij deze digitalisering ligt de focus op de efficiëntie van processen en daarnaast ook de volledigheid van producten en diensten die de accountantskantoren aan de klanten aanbieden.

Bart van Praag beschrijft dat de digitale transformatie, zoals Marelle van Beerschoten deze in de vorige alinea benoemd, nog een uitdaging is voor de accountancy-sector. Bart van Praag geeft aan dat de meeste kantoren zijn blijven hangen in ouderwetse IT-systemen terwijl er ook de mogelijkheid is voor nieuwe software die het werk mogelijk gemakkelijker maken. Het gaat hier vooral om een nieuwe mindset namelijk, wees bereid de oude manieren achter je te laten en sta open om een nieuwe werkwijze te implementeren (van Praag, 2020).

1.3 AFBAKENING VAN HET ONDERZOEK

Voor de afbakening van het onderzoek is er bepaald welke processen van belang zijn om een efficiëntieslag te realiseren. Het gaat om primaire processen die bijdragen aan de invulling van het verdienmodel. Het administratieve proces kent verschillende handelingen waar de verbetering van de efficiëntie kan bijdragen aan kostenbesparing. Vervolgens wordt met de periodieke afsluiting van de administratie de basis gelegd voor het risicogericht samenstellen. De focus van het onderzoek zal dus vooral op het administratieve proces in combinatie met de periodieke afsluiting van de administratie richting de planningsfase van het risicogericht samenstellen van de jaarrekening.

1.4 HOOFDVRAAG

Hoe kunnen de bestaande werkprocessen van DRV efficiënter ingericht worden in het licht van de digitale transformatie?

1.5 DEELVRAGEN

Theoretische deelvragen

1. Hoe kan de accountant zorg dragen voor risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze?
2. Hoe kunnen hard- en softcontrols bijdragen aan de efficiëntie van de werkprocessen?
3. Welke impact heeft een digitale transformatie op een bedrijfscultuur en verdienmodel?

Praktijkdeelvragen

4. Op welke manier kan Lean Management bijdragen aan de efficiëntie van het samenstel/ administratieve proces binnen DRV?
5. Welke eisen stelt Voice of the Customer aan de efficiëntie van de toekomstige werkprocessen?

1.6 DOELSTELLING ONDERZOEK

Er is onderzoek gedaan naar de bestaande werkprocessen van DRV zoals deze in paragraaf 1.3 zijn beschreven. In het nieuwe verdienmodel speelt de tijdige aanlevering van cijfers een belangrijke rol. De digitale transformatie in de sector zorgt ervoor dat de efficiëntie van deze processen op de proef wordt gesteld.

Het doel is om met dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de efficiëntie van deze processen waarbij rekening wordt gehouden met het nieuwe verdienmodel zodat accountants waarde kunnen toevoegen in de vorm van proactieve ondersteuning, tussentijdse cijfers en advies.

Om een hogere efficiëntie te realiseren zal er voor dit onderzoek uit worden gegaan van het begrip 'Lean management'. Deze theorie wordt veelal gebruikt om verspillingen te elimineren en daardoor ervoor te zorgen dat de processen binnen de organisatie efficiënter kunnen verlopen. Om deze voortgang te beheersen zal er onderzoek worden gedaan naar wat hard- en soft controls hierin betekenen.

1.7 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader opgesteld. Hierin is de theorie beschreven die onder andere nodig is bij het uitvoeren van dit onderzoek. De geselecteerde theorie is voor de theoretische deelvragen. In hoofdstuk 3 komt de onderzoeksmethode aan bod die gebruikt is door de onderzoeker. Verder komt in hoofdstuk 3 aan de orde hoe er aandacht is besteed tijdens dit onderzoek om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. In hoofdstuk 4 van het onderzoeksrapport zijn de resultaten van de deskresearch en de interviews opgenomen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek. In hoofdstuk 6 is er met de conclusies een antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen waarna er vervolgens in

hoofdstuk 7 aandacht besteed is aan de aanbevelingen. In hoofdstuk 8 is de literatuurlijst weergegeven en tot slot bestaat hoofdstuk 9 uit de bijlagen van dit onderzoek.

2. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader zijn de begrippen uit de hoofd- en deelvragen nader toegelicht. Aan de hand van wetenschappelijke artikelen zijn de gekozen theoretische concepten verduidelijkt en is er ook toegelicht waarom deze concepten zijn gekozen. In de afsluitende paragraaf zijn er verbanden gelegd tussen de begrippen en zijn er voor- en nadelen beschreven die gebruikt kunnen worden bij het beantwoorden van de deelvragen.

2.1 DIGITALE TRANSFORMATIE

Een belangrijk begrip binnen dit onderzoek zien we terug in de hoofdvraag en ook in een aantal deelvragen. Dit begrip is als eerste toegelicht en kan daarmee worden meegenomen in de rest van het onderzoek.

Pieter de Kok is van mening dat mkb-accountants zich moeten transformeren van standaard samenstellers naar coaches die ondernemers real-time voorzien van gestandaardiseerde rapportages die inzicht bieden in de bedrijfsprestaties. Hierbij moet er vertrouwen zijn in het kantoor en is het goed om nieuwe innovatiemogelijkheden op te pakken. Als dit mislukt is het van belang om er van te leren zodat het een basis voor vernieuwing vormt. Daarbij kunnen nieuwe doelen gesteld worden en kan de klant meegenomen worden in de ontwikkeling. Tot slot moet er aandacht zijn voor een nieuw verdienmodel met een passende bedrijfscultuur (de Kok, 2016).

Uit onderzoek blijkt dat 'businessmodelinnovatie' van belang is om de digitale transformatie te laten slagen (Volberda, van der Weerd, & van der Mandele, 2015). Met dit onderzoek als aanleiding is er vervolgens een empirisch onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat het vernieuwen van het businessmodel een bijdrage biedt aan de door de onderneming gewenste toekomst (van der Weerd, Rijsenbilt, & Volberda, 2016).

Volgens Krcmar, Oswald, Weltz, & Hoberg wordt digitale transformatie gezien als een ontwikkeling die de manier waarop organisaties met elkaar concurreren fundamenteel verandert, maar ook de manier waarop organisaties waarde creëren en met hun klanten verbinden (Skills for digital transformation, 2015).

2.1.1 RELEVANTIE DIGITALE TRANSFORMATIE BINNEN ACCOUNTANCY

Om de relevantie van digitale transformatie binnen de accountancy sector weer te geven wordt er in deze paragraaf beschreven waar de veranderingen plaatsvinden.

Waar de wereld om de accountants heen continu verandert, zijn de processen en werkwijzen binnen de sector gelijk gebleven. Om niet achter te raken is het van belang dat de accountants een kans krijgen maar ook pakken om qua bedrijfsvoering meer digitaal te worden. Dit zal er mede voor zorgen dat de diensten van de accountant alleen maar verbeteren. Daarnaast zal de hoge werkdruk die accountants hebben ook kunnen verminderen.

De instroom van jonge accountants zal hierdoor mede gestimuleerd worden omdat deze generatie over het algemeen al gewend is aan digitale oplossingen. Deze groep zal de eerste zijn die een digitaal tijdperk wel ziet zitten. Om dit te realiseren moet innovatie dan wel een prioriteit zijn voor heel de organisatie. Om de diensten te verbeteren, de werkdruk te verminderen en de instroom van nieuwe accountants te stimuleren is het tijd om open te staan voor digitale transformatie. (van Praag, 2020)

Bij het inrichten van de digitale transformatie is het van belang dat er rekening wordt gehouden met mogelijke veranderingen in klantbehoeftes. Daarnaast is het ook belangrijk om stil te staan bij mogelijke verbeterpunten. Er wordt daarom gebruik gemaakt van het begrip Lean Management om bij te dragen aan het inrichten van de digitale transformatie maar vooral bij het evalueren en verbeteren van de efficiëntie van de processen. De mindset Mean and lean hoort hierbij. Anders omschreven wil dat zeggen dat de werkzaamheden zo efficiënt mogelijk uitgevoerd moeten worden zonder dat er te veel verspillingen, zoals fouten of dubbele handelingen, plaatsvinden.

2.2 RISICOGERICHT SAMENSTELLEN OP EFFICIËNTE WIJZE

Om het risicogericht samenstellen op efficiënte wijze te realiseren wordt er in de planningsfase aandacht besteed aan de specifieke wensen van de klant.

In een rapport van de NEMACC over risicogericht samenstellen wordt aandacht besteedt aan het efficiënt samenstellen van de jaarrekening (NEMACC, 2015). De NEMACC is een kenniscentrum, opgericht door de NBA en de Erasmus Universiteit. Dit kenniscentrum doet onderzoek naar het functioneren en het werkgebied van mkb-accountants.

Pool geeft aan dat de klant liever kijkt naar het hier en nu en de toekomst. Tijdens het samenstellen moet daar rekening mee worden gehouden. Het efficiënte samenstellen zit volgens Pool in de planningsfase. Er moet dus worden nagedacht en vastlegging moet worden gedaan waar de kans op een afwijking van materieel belang het grootste is. Hierbij is het wel zo dat deze werkwijze om andere vaardigheden vraagt van de medewerkers (Pool, 2012).

Deze andere vaardigheden/ werkzaamheden zijn als volgt:

- Niet streven naar perfectie in het samenstellen;
- Nadenken over waar de cliënt mee bezig is;
- Een cijferbeoordeling uitvoeren;
- Hoofd- en bijzaken scheiden;
- Niet streven naar perfectie in het reviewen.

2.3 HARD- EN SOFT CONTROLS

Om de efficiëntie van de processen te realiseren kunnen hard- en soft controls ondersteuning bieden voor de medewerkers. Het zijn ook controlemaatregelen waarmee het management bepaalde handelingen kan controleren. In het kader van efficiëntie kan het management fouten en bijzonderheden evalueren met de werknemers om deze fouten te verbeteren en de bijzonderheden toe te lichten voor een juiste uitvoering. Om controlemaatregelen te onderscheiden van elkaar is er sprake van de hard- en soft controls.

Bij hard controls gaat het in het algemeen over structuren, taken en verantwoordelijkheden, procedures en gedrag/ vaardigheden. Dit kan de medewerker helpen om efficiënter te werk te gaan. Voor de hard controls zijn een aantal voorbeelden beschreven:

- Procedures die gevolgd moeten worden door het personeel.
- Gedragscode waar het personeel zich aan dient te houden.
- Begrotingen waar het personeel niet van af mag wijken (Hofmeier, 2020).

Soft controls werken in op overtuigingen, ideeën en opvattingen van mensen. Hier gaat het meer om de persoonlijke gedachten van mensen in verschillende situaties. In paragraaf 2.3.1 wordt er toegelicht waarom soft controls kunnen bijdragen aan de efficiëntie van de werkzaamheden die de medewerkers uitvoeren. Voor de soft controls zijn ook een aantal voorbeelden beschreven:

- Normen en waarden zijn bekend bij het personeel.
- Management en medewerkers luisteren naar elkaar.
- Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de goede gang van zaken.

‘Hard controls kunnen niet zonder soft controls en omgekeerd. Wanneer er een juiste balans is, kunnen zij elkaar versterken’ (Paur, van Boxel, Leeftink, & Paape, 2015).

Voor de hard- en softcontrols zijn er een aantal voor- en nadelen beschreven:

Voordelen:

- Hard controls geven de medewerkers een houvast waardoor ze makkelijker te werk kunnen gaan. Dit bevordert de efficiëntie.
- Bij hard controls kan het management makkelijker in beeld krijgen waar er verspillingen liggen doordat de werkelijke cijfers tegen de norm kunnen worden afgezet.
- Soft controls werken vaak motiverend bij werknemers als ze merken dat ze gewaardeerd worden.
- In de theorie wordt beschreven dat soft controls het verschil kunnen maken en een invloed hebben op de effectiviteit en efficiëntie van bestaande processen.

Nadelen:

- Binnen de accountancy kunnen soft controls niet gebruikt worden als controlebewijskracht.
- Hard controls kunnen overheersend zijn voor medewerkers waardoor het onduidelijk is wat precies de bedoeling is.

2.3.1 SOFT CONTROLS KUNNEN HET VERSCHIL MAKEN

Het is belangrijk om rekening te houden met de soft controls binnen een bedrijfscultuur. Dit komt uit onderstaand onderzoek naar voren en wordt daarom ook meegenomen met dit onderzoek.

Hard controls zijn vaak makkelijker te controleren dan soft controls. Uit onderzoek van Wilms en van de Ven (2016) is echter wel gebleken dat soft controls het verschil kunnen maken. Steeds vaker worden soft controls gebruikt in Nederland om effectief en efficiënt te kunnen sturen in organisaties. Er zijn een aantal soft controls benoemd die van positieve invloed waren op werkdoelstellingen. Zo zorgden de succesvolle bijdrage van bijvoorbeeld helderheid, uitvoerbaarheid en transparantie voor een voldoende dossier in plaats van een onvoldoende dossier (Wilms & van de Ven, 2016).

2.4 IMPACT DIGITALE TRANSFORMATIE OP BEDRIJFSCULTUUR

Het veranderen van een bedrijfscultuur door digitale transformatie zorgt voor verschillende veranderingen in de organisatie. Dit kan ten koste gaan van de efficiëntie van de werkprocessen van een organisatie. Met de theorie die beschreven wordt bij paragraaf 2.4.1 *Cultural web*, kunnen de veranderingen vastgesteld worden om op zoek te gaan naar de benodigdheden voor de juiste implementatie van de verandering met oog voor de efficiëntie van de processen.

‘Een geslaagde digitale transformatie is meer dan de digitalisering van bestaande processen, producten en diensten.’

Een uitspraak van Marelle van Beerschoten, oprichter van adviesbureau Digital Shapers en een van de sprekers op Accountancy Expo in 2020. Zij benoemt dat een werkelijk geslaagde digitale transformatie niet alleen innovaties oplevert maar dat het ook zorgt voor een reden om het businessmodel aan te passen, data gedreven te werken en op allerlei andere manieren slimmer gebruik te maken van data (Accountancy Expo, 2020).

Aan de hand van de resultaten wordt deze uitspraak verder toegelicht nadat is vastgesteld wat de digitale transformatie voor impact heeft op een bedrijfscultuur. Hiervoor wordt eerst het cultural web model geschetst zoals deze is bedacht door Gerry Johnson en Kevan Scholes (Exploring Corporate Strategy, 1992).

2.4.1 CULTURAL WEB

Het cultural web is een representatie van uitgangspunten van een organisatie en de fysieke uitingen van de organisatiecultuur. Het wordt ook wel het paradigma genoemd.

Het model kent zes elementen die het paradigma raken en die door hun invulling het paradigma inzichtelijk maken:

Hiërarchische structuur: De bedrijfscultuur kent verschillende posities, rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties. Hoe deze ingedeeld zijn verschilt per organisatie en zegt iets over de verschillende functies van een organisatie.

Machtsstructuur: De bedrijfscultuur kent verschillende posities van waaruit macht kan worden uitgeoefend, denk hierbij aan andere mensen overhalen of iemand een handeling uit laten voeren.

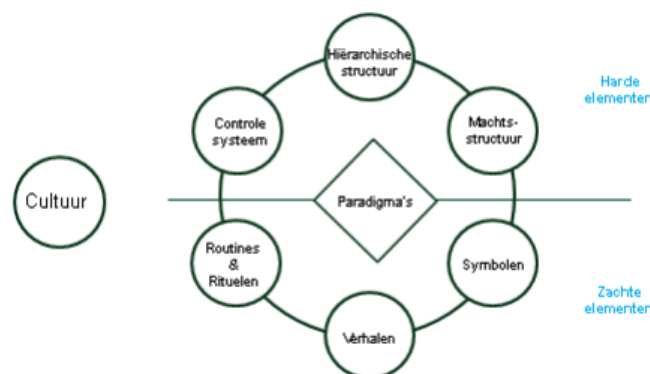
Controle-systeem: De bedrijfscultuur kent een controle-systeem waarmee de formele en informele handelingen bedoeld die gericht zijn op het monitoren en ondersteunen van mensen binnen de organisatie.

Routines & rituelen: De bedrijfscultuur kent een aantal routines waarbij vaak dezelfde personen vaste patronen en werkwijzen toepassen tijdens de dagelijkse gang van zaken. Hierbij hoort bijvoorbeeld de uitspraak 'Zo doen we dat hier altijd'.

Symbolen: De bedrijfscultuur kent een aantal objecten, gebeurtenissen, handelingen of mensen die betekenis tot uitdrukking brengen. Binnen de cultuur die het bedrijf kent worden deze herkend door iedereen.

Verhalen: De bedrijfscultuur kent verhalen die verteld worden, zowel binnen als buiten de organisatie. Deze verhalen lopen van nieuwe collega's tot aan eigen familie en vrienden.

Cultural Web model



Afbeelding 1: Cultural web model (van den Belt, 2018)

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is er bepaald wat de digitale transformatie doet met de zes verschillende elementen waaruit het cultural web bestaat.

2.4.2 IMPACT DIGITALE TRANSFORMATIE OP HET VERDIENMODEL

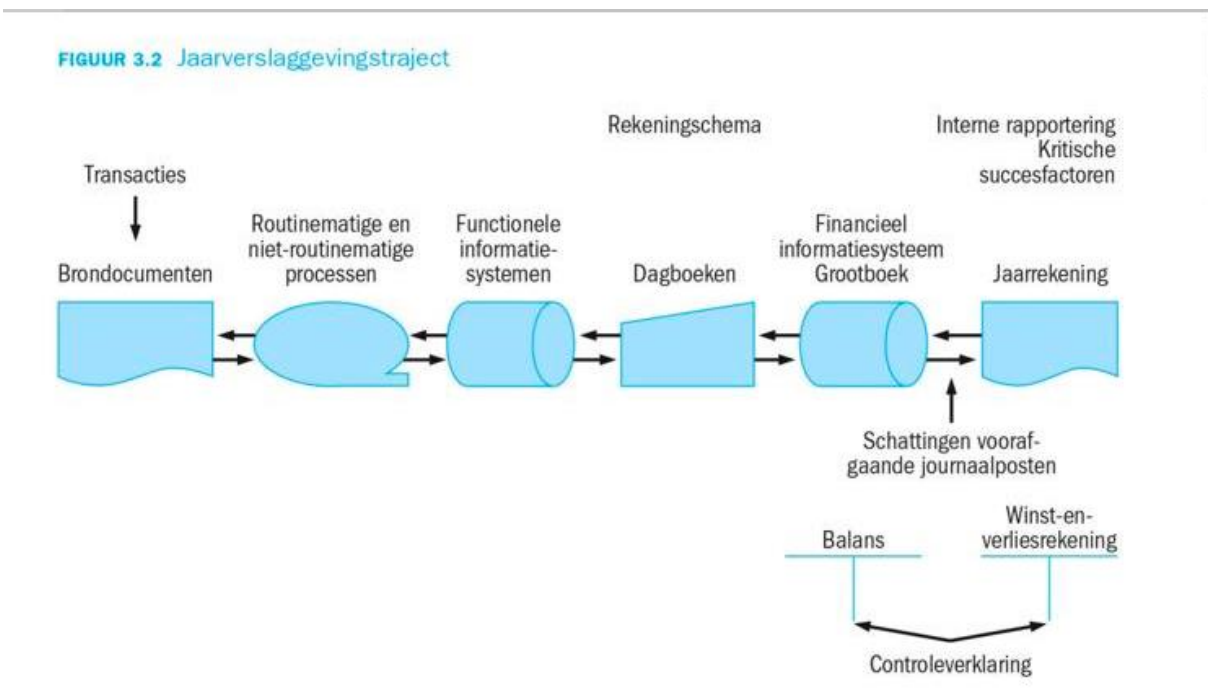
De digitale transformatie zorgt ook voor een impact op het klassieke verdienmodel van de mkb-accountant. Uit onderzoek van de NEMACC komen een aantal belangrijke bevindingen naar voren:

- Het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor mkb-accountants kent nog geen historie omdat er in de literatuur nauwelijks over geschreven is en in de praktijk maar weinig kantoren gebruik maken van een nieuw verdienmodel.
- Stakeholders van mkb-accountantskantoren zijn van mening dat de digitalisering en de veranderende klantbehoeften ervoor zorgen dat de werkzaamheden van de mkb-accountant veranderen. Dit vraagt ook om een ander verdienmodel.
- Ondanks de digitale transformatie voelt een groot deel van de mkb-accountants nog geen urgentie om aan de slag te gaan met een nieuw verdienmodel.
- Stakeholders zijn kritisch op het gebrek aan ondernemer- en leiderschap bij accountants.
- Er zijn een aantal signalen dat het klassieke verdienmodel tot einde gaat komen.

Het verdienmodel van de accountant is praktisch gezien aan het verschuiven. De werkzaamheden waar de klant voor betaald verdwijnen langzaam door de digitale transformatie. Daardoor moet de accountant op zoek naar een andere vorm van dienstverlening om nog van toegevoegde waarde te zijn voor een klant (Wietsma & Rijsenbilt, 2020).

2.5 VERANDERING IN PROCESSEN

Om na te gaan wat de digitale transformatie qua bijdrage kan doen aan de efficiëntie van de bestaande processen is het jaarverslaggevingstraject geschetst (zie afbeelding 2). Bij dit traject horen de huidige werkprocessen waarbij de digitale transformatie van invloed is omdat bestaande handelingen kunnen veranderen door de technologie die dit overneemt. Bijvoorbeeld met behulp van bepaalde software die kunnen bijdragen aan een betere efficiëntie van de processen.



Afbeelding 2: Jaarverslaggevingstraject (De praktijk van auditing en assurance, 2016)

2.5.1 VERBETEREN PROCESSEN AAN DE HAND VAN LEAN MANAGEMENT

Om erachter te komen of de huidige processen efficiënt zijn ingericht is het mogelijk om een procesanalyse uit te voeren. Hiermee kunnen verbeterpunten ontdekt worden om uiteindelijk te komen tot de verbetering van de efficiëntie. Door het stappenplan van Lean management te gebruiken (zie tabel 2.1), kan er vastgesteld worden waar er fouten worden gemaakt en waar er ruimte is voor verbetering.

De belangrijkste werkprocessen voor een accountantskantoor die zich focust op advies zijn het samenstelproces en het administratieve proces. Met onderstaande theorie is er een procesanalyse gedaan met als uitgangspunt de efficiëntie verbeteren (zie bijlage 9.7).

2.5.2 LEAN MANAGEMENT

De Lean filosofie is in 1990 ontwikkeld door het management van Toyota. Later in 1996 is hier ook een boek over geschreven (Lean Thinking, 1996). De filosofie is gebaseerd op het verminderen van verspillingen in het proces. Het verminderen van deze verspillingen zorgt ervoor dat de gehele waardestream volledig blijft. Voor de lean filosofie zijn er vijf basisprincipes opgesteld (sixsigma, 2020).

Voor het realiseren van een hogere efficiëntie zal er gedurende het onderzoek uit worden gegaan van Lean management. In onderstaande tabel zijn de vijf basisprincipes van Lean toegelicht zodat ze toepasbaar zijn op dit onderzoek:

Specificeer waarde. Bepaal de waarde vanuit het perspectief van de klant. Specificeer de eisen voor het product en ga na waar de klant voor wil betalen.	Elke klant heeft een specifieke behoefte. Soms geven ze dit zelf aan en anders is het van belang om deze vast te stellen.
Waardestream. Identificeer de waardestream voor ieder product en elimineer de verspillingen.	Welke werkzaamheden dragen bij aan het creëren van waarde voor de klant. Bij deze werkzaamheden moet de handelingen die dubbel zijn weggehaald worden.
Flow. Laat de waardestream zo lopen dat alle bewerkingsstappen achter elkaar door lopen zonder te stoppen.	Het proces moet zo ingedeeld zijn dat zodra alle benodigde stukken aanwezig zijn de administratie in een keer afgerond kan worden.
Pull. Ontwerp je waardestream zo dat de waarde enkel wordt gecreëerd als de klant erom vraagt.	Hier zijn afspraken over gemaakt met de klant. Je hebt te maken met periodieke afspraken of de klant komt met een verzoek waar je actie op kan ondernemen.
Streef naar perfectie. Er bestaat geen perfectie, er is altijd wel iets te verbeteren. Echter door continu te verbeteren kom je steeds dichterbij perfectie.	Dit kan gerealiseerd worden met de hard- en softcontrols. Continu verbeteren door te monitoren waar er nog teveel verspillingen aanwezig zijn.

Tabel 2.1. Lean Management in de praktijk

Lean management kent een aantal voor- en nadelen zoals:

Voordelen:

- Een klantgerichte cultuur waar verspillingen vermijden en waarde toevoegen vanzelfsprekend zijn.
- De medewerkers krijgen een gevoel dat ze een wezenlijke bijdrage leveren aan de missie.
- Gezonde marges en een hogere klant- en medewerkerstevredenheid.

Nadelen:

- De resultaten zijn niet direct op korte termijn meetbaar.
- De bewezen verbeter technieken leveren niet bij elke organisatie de gewenste resultaten op.
- Het omschakelen van korte termijn naar lange termijn denken door medewerkers wordt vaak onderschat (Voorzie, 2021).

2.6 BEHOEFTE VAN DE KLANT

Het vaststellen van de behoefte van de klant kan bijdragen aan de efficiëntie van de werkprocessen omdat werknemers gericht kunnen werken.

Voor een accountantskantoor is het moeilijk in te schatten waar de behoefte van de klant uit bestaat als het gaat om de informatie die voortkomt uit de gevoerde administratie. Het is vaak wel bekend dat de klant bijvoorbeeld nieuwsgierig is naar het banksaldo en de hoogte van de debiteuren- en crediteurenstand. Omdat dit vaak niet genoeg is voor de moderne ondernemer wordt er ook aandacht besteed aan andere aspecten van de administratie. Elke klant heeft behoefte aan andere kritieke prestatie indicatoren (KPI) en/of parameters. De mogelijkheid is er om te communiceren maar de klant vindt het zelf ook moeilijk welke gegevens relevant zijn voor het voeren van hun onderneming.

Voor een ondernemer zal het vooral van belang zijn hoe zijn/-haar onderneming ervoor staat en hoe het er in de komende periode uit zal zien. Daarnaast spelen er ook veel belastingzaken en heb je verplichtingen aan de overheid waarmee een adviseur of accountant vaak helpt. Omdat er bevindingen voortkomen uit de administraties is het van belang dat de gevoerde administratie recente cijfers bevatten die kunnen bijdragen aan het beeld voor de toekomst (Laroui, 2016).

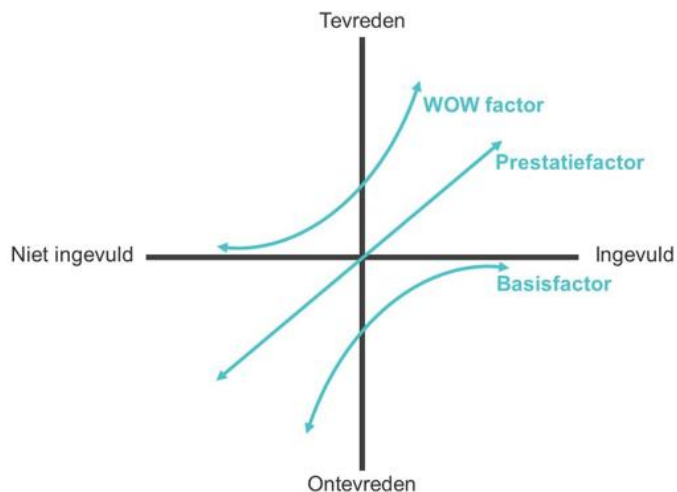
2.6.1 VOICE OF THE CUSTOMER

Om de efficiëntie van de werkprocessen te bevorderen wordt er binnen Lean, de Voice of the Customer toegepast. Hierin staat de klant centraal en is het van belang om de feedback van je klant te vertalen naar meetbare kritieke klanteisen om te zorgen voor een succesvol verbeterproject. 'kritieke klanteisen helpen om effectief te zijn en eenduidig te communiceren' (leansixsigmapartners, 2021).

Om bepaalde verwachtingen, prioriteiten en expliciete behoeften van klanten in kaart te brengen wordt er binnen Voice of the Customer het KANO-model toegepast (zie afbeelding 3).

Dit model is er om de mate van een bepaalde klantbehoefte te bepalen, en welke mate van tevredenheid dit met zich meebrengt voor de klant. Bij het in kaart brengen van de klantbehoeftes wordt er gebruik gemaakt van drie verschillende factoren:

- Basisfactoren: de factoren die minimaal aanwezig moeten. Bij afwezigheid is de klant per definitie ontevreden.
- Prestatiefactoren: dit zijn de factoren die bijdragen aan de tevredenheid van de klant maar deze factoren kunnen ook voor ontevredenheid zorgen bij de klant. Hoe meer prestatiefactoren, hoe tevredener de klant kan zijn.
- WOW-factoren: op het moment dat deze factoren niet aanwezig zijn wil dat niet zeggen dat de ontevredenheid van de klant wordt beïnvloed. Maar als deze 'WOW-factoren' wel aanwezig zijn kan de tevredenheid van de klant wel beïnvloed worden.



Afbeelding 3: het KANO-model (Marius, 2021)

2.7 VERBANDEN IN HET THEORETISCH KADER

Tot slot zullen de verbanden in het theoretisch kader toegelicht worden.

De digitale transformatie in de vorm van nieuwe software en werkwijzen staat in verband met de veranderingen die er plaats moeten vinden in de bedrijfscultuur van een organisatie. Deze ontwikkelingen vragen namelijk om een andere mindset en vaardigheden van de mensen in de organisatie. Daarnaast zorgt de digitale transformatie voor een verandering van het klassieke verdienmodel. Andere dienstverlening zal van toegevoegde waarde zijn voor de klanten van een accountantskantoor.

De theorie die is opgenomen over digitale transformatie is daarnaast ook van belang voor het realiseren van de efficiëntieslag van de werkprocessen. Dit zorgt voor een verband met de theorie die is opgenomen over het verbeteren van de efficiëntie van deze werkprocessen. Dit is namelijk van belang om in de toekomst te voldoen aan de behoefte van de klant in de vorm van actuele en relevante financiële en niet-financiële informatie. De behoefte van de klant kan met de theorie bepaald en ingericht worden in het administratieve proces maar vooral in de planningsfase van het samenstelproces.

Om de nadelen van Lean management zoveel mogelijk te beperken wordt er gebruik gemaakt van hard -en softcontrols zoals deze in de theorie worden beschreven. Het doel is om met deze controlemaatregelen zoveel mogelijk ondersteuning te bieden in het realiseren van de efficiëntieslag en het behouden van de efficiëntie in de processen.

3. ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk, onderzoeksmethode, is beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat voor onderzoekstechnieken hierbij zijn toegepast. Met deze onderzoekstechnieken zijn de vragen gesteld om de deelvragen te kunnen beantwoorden. Ook is er toegelicht op welke manieren er data en gegevens zijn verzameld.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Een onderzoek kan van kwalitatieve - of kwantitatieve aard zijn. Omdat er sprake is van een brede open onderzoeksvraag is er volgens Baarda sprake van een kwalitatief onderzoek. Hij schrijft in zijn boek "Dit is onderzoek" over kwalitatief onderzoek en dat hierbij het gevolg kan ontstaan dat je tijdens interviews tot nieuwe inzichten kan komen en vinden er met name beschrijvingen plaats welke gebaseerd zijn op interviewverslagen. De problemen die zich voordoen in situaties, gebeurtenissen of bij personen worden beschreven en nader toegelicht middels het gebruik van kwalitatieve gegevens. Daarnaast wordt er aan de hand van deskresearch bestaande documenten beschreven die het onderzoek beïnvloeden (Dit is onderzoek!, 2019).

Externe en interne bronnen spelen een rol in het beantwoorden van de deelvragen. Het is mogelijk dat de interne bronnen worden geraadpleegd aan de hand van een archiefonderzoek. Externe bronnen worden veelal geraadpleegd via het internet. Wetenschappelijke artikelen zorgen voor de meeste input ondersteund door internetartikelen. De externe bronnen bevatten veelal informatie waarmee de theorie kan worden toegelicht. Deze theorie zal vervolgens gebruikt worden in de praktijk om erachter te komen wat voor het probleem zorgt zodat dit probleem opgelost kan worden.

3.2 DATAVERZAMELINGSMETHODE

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingmethoden. De behoeften voor het verzamelen van data zoals de vragenlijst is opgenomen in de bijlage (zie bijlage 9.3). In tabel 3.1 zijn de dataverzamelingmethoden beschreven met een toelichting hierop en wordt er aangegeven welke deelvragen hiermee beantwoord zijn. (Dit is onderzoek!, 2019).

Methode	Toelichting	Deelvraag
Deskresearch - Literatuuronderzoek - Inhoudsanalyse/ documentenanalyse	Bestaande documenten zijn geanalyseerd om ervoor te zorgen dat de artikelen een bijdrage kunnen leveren aan de uitkomst van het onderzoek. Intern heeft er archiefonderzoek plaatsgevonden zodat het een bijdrage kan leveren aan de resultaten.	1. Hoe kan de accountant zorg dragen voor risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze? 3. Welke impact heeft een digitale transformatie op een bedrijfscultuur?
Interviews - Open - Semi-gestructureerd	Om de veranderingen van de personele organisatie te onderzoeken zijn er semi-gestructureerde interviews afgenomen om te achterhalen hoe de werknemer zich voelt onder de veranderingen. In hoofdzaak hebben de interviews bijgedragen aan het verzamelen van de resultaten. Met deze techniek is er ook de gelegenheid om door te vragen op de vragen die vooraf al vast stonden.	1. Hoe kan de accountant zorg dragen voor risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze? 2. Hoe kunnen hard- en softcontrols bijdragen aan de efficiëntie van de werkprocessen? 3. Welke impact heeft een digitale transformatie op een bedrijfscultuur? 4. Op welke manier kan Lean Management bijdragen aan de efficiëntie van het samenstel/ administratieve proces binnen DRV? 5. Welke eisen stelt Voice of the Customer aan de efficiëntie van de toekomstige werkprocessen?

Tabel 3.1. Dataverzamelmethode

Naast bovenstaande methodes hebben er ook een aantal gesprekken plaatsgevonden. Hiervan zijn aantekeningen gemaakt en deze zijn opgenomen in de bijlage en dienen als bewijslast voor de geschreven resultaten.

3.3 POPULATIE EN STEEKPROEF

De onderzoekspopulatie zijn de processen en werknemers van het kantoor van DRV Goes/Zierikzee. Voor de interviews is er een steekproef getrokken die bestaat uit een homogene groep van acht personen die werkzaam zijn bij dit kantoor. Hiermee is het doel om onderzoek saturatie, ook wel verzadiging genoemd, te bereiken zodat er na het afnemen van nog meer interviews geen nieuwe informatie tot stand komt (Dit is onderzoek!, 2019).

De populatie is representatief omdat het probleem van toepassing is op de processen van dit kantoor en de oplossing is ook gebaseerd op ervaringen van de werknemers van dit kantoor. Omdat er binnen het kantoor verschillende functies aanwezig zijn is het van belang om deze van elkaar te onderscheiden tijdens het onderzoek. Er hebben verschillende interviews plaatsgevonden tussen het management, het middenmanagement en de assistenten van het kantoor. Er is gekozen voor verschillende functies omdat hun invloed/ gevoel verschillend kan zijn bij de vragen die er gesteld

worden. Hierdoor kan er gekeken worden naar het gevoel van managers binnen DRV maar ook naar hoe de assistenten over een bepaalde vraag denken.

3.4 DATA-ANALYSE

De data die voor het onderzoek verzameld is, is ook zorgvuldig geanalyseerd. Daarnaast is de interviewdata bestudeerd op regelmatigheid. Ook is het noodzakelijk om de betekenis van de tekst concreet te krijgen voor het onderzoek. Dit is gebeurd door het interview te transcriberen. (Dit is Onderzoek!, 2019).

De wijze van analyse van de informatie van de gehouden interviews is door gebruik te maken van het codeerschema van Baarda (Dit is Onderzoek!, 2019).

3.5 OPERATIONALISATIE

De abstracte begrippen 'Het stimuleren van de digitale transformatie' en 'Het succesvol veranderen van de werkprocessen' zijn aan de hand van tabel 3.2 geoperationaliseerd (zie bijlage 9.8).

3.6.1 BETROUWBAARHEID DESKRESEARCH

Om de gewenste betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen realiseren is er gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen die relevant zijn voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Deze wetenschappelijke artikelen zijn uitsluitend gebruikt als er is vastgesteld dat het een betrouwbare achtergrond heeft. Dit heeft onder andere te maken met de schrijver, jaartal en afkomst.

3.6.2 BETROUWBAARHEID INTERVIEWS

Het instrument dat voor de interviews is gebruikt bestaat uit een vaste vragenlijst waarbij er de mogelijkheid is om door te vragen op de antwoorden die zijn gegeven. Deze antwoorden zijn getranscribeerd om vervolgens een koppeling te kunnen maken met de verschillende antwoorden in het codeboek. Alle interviews zijn mondeling afgelegd in een gesloten ruimte of via een vergaderruimte in MS teams. Hierdoor kan de respondent niet afgeleid worden. De antwoorden van de respondent konden niet beïnvloed worden doordat de onderzoeker een neutrale houding heeft aangehouden.

3.6.2 VALIDITEIT

Om de instrumentele validiteit van het onderzoek te waarborgen is er gebruik gemaakt van vragenlijsten die zijn samengesteld door abstracte begrippen te operationaliseren. Daarnaast is er tijdens het afnemen van de interviews rekening gehouden met werknemers die mogelijk neigen naar het sociaal wenselijk beantwoorden van de interviewvragen. Om de ecologische validiteit en daarmee de geldigheid vast te stellen is er sprake van zelfparticipatie in de processen die voor dit onderzoek relevant zijn. Hierdoor zijn de resultaten minder gekunsteld omdat ook tijdens de interviews kan worden vastgesteld of de antwoorden betrouwbaar zijn.

In dit onderzoek wordt triangulatie toegepast om de interne validiteit van de resultaten te versterken. Dit is immers de functie van triangulatie voor de onderzoeksresultaten. Om tot de gewenste resultaten te komen is er methodische triangulatie toegepast doordat er gesprekken zijn gevoerd, er interviews af zijn genomen en er is deskresearch uitgevoerd. Daarnaast is er ook datatriangulatie toegepast doordat er meerdere soorten bronnen gebruikt zijn om de verschillende

deelvragen te beantwoorden. Er is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van literatuur in de vorm van boeken, artikelen, modellen en afbeeldingen.

De conclusies van het onderzoek zijn generaliseerbaar naar de populatie zoals het staat toegelicht in paragraaf 3.3. Na het afnemen van acht interviews is er theoretische saturatie opgetreden omdat er geen nieuwe informatie meer is gekregen na het afnemen van het laatste interview. De externe validiteit is voor dit onderzoek niet van toepassing omdat de resultaten niet ge generaliseerd worden naar andere accountantskantoren in Nederland (Dit is onderzoek!, 2019).

4. RESULTATEN

INLEIDING

De dataverzameling gedurende het onderzoek heeft plaatsgevonden in drie stappen. Aan de hand van deskresearch is het de bedoeling geweest om achtergrondinformatie te verkrijgen en kennis op te doen over het onderwerp. Vervolgens hebben er gesprekken plaatsgevonden die hebben geholpen om de interviewvragen vast te stellen en informatie in te winnen over de processen. Tot slot zijn de interviews afgenomen, deze zorgen voor de grootste input voor de resultaten van dit onderzoek. Door middel van deskresearch zijn er indien van toepassing ook onderzoeksresultaten opgenomen die wat meer zeggen over de bevindingen en de urgentie hiervan binnen de accountancy sector.

De resultaten zullen per onderzoeksvraag beschreven worden. Dit zijn uitkomsten van de interviews met één manager, drie middenmanagers en vier assistenten. De bewijslast is opgenomen in de volgende paragrafen: 9.4 Gespreksaantekeningen, 9.5 Transcripten interviews en 9.6 Codeboek interviews.

4.1 RISICOGERICHT SAMENSTELLEN OP EEN EFFICIËNTE WIJZE

Vanuit de theorie is gebleken dat het risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze vooral te realiseren is in de planningsfase. Vooral de assistenten krijgen te maken met werkzaamheden waar een grote efficiëntieslag is te maken. Deze werkzaamheden gebeuren vooral met bepaalde software, Continuous Auditor, hierna CA, die de assistenten hierbij helpen.

Binnen DRV helpt CA met het periodiek afsluiten van de administraties van de klanten. Het is een data-analyse platform die met verschillende algoritmen en controles hoofd- en sub-administraties continu screent en toetst op juistheid en volledigheid.

Respondent 5 benoemt dat het invoeren van de software tijd kost en dat de werking hiervan op iets langere termijn pas echt zichtbaar wordt.

Daarnaast geeft Respondent 5 aan dat je niet teveel van de software uit kunt gaan omdat in het verleden het nog wel eens fout is gegaan (zie interview 5, bijlage 9.5). Hier wordt er dan wat meer van de assistent gevraagd en respondent 7 benoemt dit ook in de volgende alinea.

De werkzaamheden die je uitvoert voor het risicogericht samenstellen zijn volgens respondent 7 om de kwaliteit van je product te waarborgen. Hierbij geeft de respondent ook aan dat het juist moeilijk is voor assistenten om risico's te bepalen zodat ze geen onnodige werkzaamheden doen wat dan uiteindelijk juist efficiënter moet zijn (zie interview 7, bijlage 9.5). Respondent 8 vult hier op aan dat het doen van een correcte cijferbeoordeling inderdaad moeilijk is voor assistenten en dat daar wel een mogelijkheid ligt tot een stukje extra opleiding (zie interview 8, bijlage 9.5).

Bovenstaande staat in relatie met een belangrijk aspect wat meerdere respondenten ook benoemen. Het gaat er hier namelijk ook om dat de relatiebeheerder, die de meeste klantkennis heeft, doorgeeft aan de assistenten wat er speelt bij een klant en wat de bijzonderheden zijn (zie interviews 4, 7 en 8, bijlage 9.5).

Respondent 7 geeft aan dat de software (CA) echt als ondersteuning moet gelden voor de assistenten om tot een bepaalde risico-inschatting te komen waar ze zelf misschien niet meteen op zouden komen (zie interview 7, bijlage 9.5). Daarbij is het wel belangrijk om de assistenten te blijven monitoren en er echt voor te zorgen dat ze bepaalde basiskennis, zoals boekhouden, hebben.

Respondent 8 benoemt namelijk dat dit misschien wel eens vergeten wordt, juist omdat de veranderingen van deze tijd zo snel gaan.

“Je moet altijd met je eigen verstand naar de boekhouding blijven kijken. Voor assistenten is dit het lastigste omdat je ziet dat het eruit halen van fouten een vrij grote sprong is. Je wilt ervoor zorgen dat de Cijfermatige Juiste Kolommenbalans (CJK) ook echt juist is. Het zou mooi zijn om dit iets meer te monitoren om er meer uitleg bij te geven. Je ziet dat dit in de drukke maanden weinig gebeurt. Ik ben dus wel voor de vooruitgang maar we moeten goed op blijven letten dat we niet te snel gaan voor de assistenten” (zie interview 8, bijlage 9.5).

Tot slot benoemt respondent 8 het volgende: *“Het wordt dan pas echt efficiënt als alles goed gedocumenteerd wordt door de assistent zodat een verantwoordelijke niet op zoek moet naar onduidelijkheden en dergelijke. Dan ben je er alleen maar langer aan bezig en is het programma zijn doel kwijt”* (zie interview 8, bijlage 9.5). Dit geldt ook voor de relatiebeheerder en de managers. Hiermee kan de relatiebeheerder bijvoorbeeld al een deel van zijn klantkennis delen zonder dat er communicatie plaatsvindt en is de reviewer sneller klaar omdat alles terug te vinden is.

Door de ontwikkelingen van de digitale transformatie komt er een behoorlijke druk te staan op de assistenten. In het theoretisch kader is toegelicht waarom de efficiëntieslag vooral te realiseren is in de planningsfase maar dat dat wel andere vaardigheden/ werkzaamheden met zich mee brengt. Deze werkzaamheden worden uitgevoerd door de assistenten en uit de interviews blijkt dat die moeite hebben met het ontwikkelen van deze vaardigheden. In paragraaf 4.3 wordt dieper ingegaan op de ontwikkelingen, ook voor assistenten, veroorzaakt door de digitale transformatie.

4.2 BIJDRAGE HARD- EN SOFTCONTROLS AAN DE EFFICIËNTIE VAN DE WERKPROCESSEN.

In de interviews is gevraagd naar verschillende soft controls en daarnaast ook naar hard controls in de vorm van bepaalde programma's, systemen, procedures en richtlijnen die gevolgd moeten worden.

4.2.1 SOFT CONTROLS

Alle respondenten geven aan open te staan voor verandering (zie codeboek 1.1, bijlage 9.6). Dit zegt iets over de veranderingsbereidheid van het kantoor en respondent 4 vult daar op aan: *“De verandering is eigenlijk de constante, je staat niet stil en er wordt door de jaren heen steeds nieuwe dingen geïntroduceerd. Ik sta open voor verandering en je zal ook moeten.”* (zie interview 4, bijlage 9.5). Dit is ook kenmerkend voor de accountancysector.

Als het dan gaat om veranderingsbekwaamheid geven respondent 5 en 6 aan dat het soms ook wel lastig kan zijn omdat de moeilijkheid van zo een verandering vaak veel tijd in beslag neemt (zie interview 5 en 6, bijlage 9.5). Meerdere respondenten benoemen dat je eigen werkwijze fijn is maar ze zijn ook bewust van de noodzaak van een nieuwe werkwijze of andere programma's (zie codeboek 1.1, bijlage 9.6). Op het moment dat een bepaalde verandering lastig wordt voor assistenten wordt communicatie steeds belangrijker.

De communicatie over en weer speelt dus een grote rol bij dit soort veranderingen. Deze communicatie vindt op verschillende manieren plaats. Dit gaat via powerpoints, webinars en bepaalde memo's die intern worden gedeeld. (zie codeboek 1.2, bijlage 9.6). Respondent 1 geeft aan dat deze communicatie over het algemeen goed gaat. De respondent geeft aan dat door middel van powerpoints een bepaalde verandering vestigingsuniek kan worden gemaakt en de memo's dienen ter informatie over de verandering waar de assistenten later op terug kunnen kijken (zie interview 1, bijlage 9.5). Respondenten 2 en 3 vinden wel dat de communicatie soms op een laat moment pas

komt, waardoor het veel informatie tegelijk is en dat zorgt ook voor onduidelijkheid en vragen achteraf (zie interview 2 en 3, bijlage 9.5).

Respondent 4 geeft ook aan dat het te veel informatie kan zijn. Daarbij is ook niet alles relevant voor jouw functie. *“Zie het dan nog maar eens in je op te nemen.”* (zie interview 4, bijlage 9.5).

Tot slot zijn er ook vragen gesteld over de begeleiding binnen de organisatie. De assistenten zijn over het algemeen tevreden met de begeleiding die ze krijgen. Ze geven allemaal aan dat er altijd de mogelijkheid is om bij een manager binnen te stappen om vragen en moeilijkheden te bespreken (zie codeboek 1.3, bijlage 9.6). Respondent 8 geeft daarbij ook aan dat de managers een verantwoordelijkheid hebben om de assistenten goed te begeleiden maar ook op te leiden (zie interview 8, bijlage 9.5).

4.2.2 HARD CONTROLS

De digitale transformatie gaat samen met nieuwe programma's en systemen waar de werknemers gebruik van moeten maken. Respondent 6 geeft aan dat het goed is met nieuwe programma's te werken. Zo zorg je er namelijk voor dat een aantal basisprocessen vervangen kunnen worden en dat er meer focus komt op het bepalen van risico's en klantbelangen (zie interview 6, bijlage 9.5).

Respondent 1 en 4 benoemen hierbij wel dat het implementeren van nieuwe programma's veel tijd kan kosten en dat het niet ten koste moet gaan van de kwaliteit. Respondent 1 spreekt hier over het zelflerend effect, dit zal even tijd nodig hebben maar zorgt er wel voor dat je kwaliteit behoud door zelf met het programma aan de slag te gaan en te leren van je fouten (zie interview 1, bijlage 9.5).

“Ik probeer het zo goed mogelijk op te pikken. Ik ben meer van try & error. Dan kom je bij iemand anders die je daar mee helpt en zo probeer je daar steeds beter in te worden.” (zie interview 4, bijlage 9.5).

Respondent 7 geeft aan dat richtlijnen en procedures van belang zijn om een bepaald doel te realiseren (Interview 7, bijlage 9.5). Respondent 1 vult hierop aan: *“Dit zorgt voor houvast, hoe bepaalde dingen moeten.”* (zie interview 1, bijlage 9.5). Verschillende respondenten vinden wel dat sommige richtlijnen onduidelijk kunnen zijn (zie codeboek 2.2, bijlage 9.6).

In tabel 4.1 zijn de resultaten van de hard- en softcontrols weergegeven.

Soft control	Resultaat
Communicatie	- Verschillende vormen van communicatie, elke vorm heeft daarin een eigen functie. - Over het algemeen een heldere communicatie over regels, procedures en beleid. - De communicatie is breed en neemt alle aspecten van de werkzaamheden mee, achteraf zijn er nog vaak kleine vraagjes.
Begeleiding	- Er is besef van een bepaalde verantwoordelijkheid wat ervoor zorgt dat men alles in goede banen wilt leiden. - Altijd ruimte voor vragen. - Voor middenmanagers/ managers kan het soms moeilijk zijn om proactieve begeleiding te bieden, is ook niet essentieel.
Bespreekbaarheid	- De organisatie is laagdrempelig, ruimte voor discussie. - Er is contact met externe partijen ten goede van de programma's.
Hard control	Resultaat
Programma's en systemen	- Zijn van toegevoegde waarde voor de efficiëntieslag, hierbij is het belangrijk om te letten op kwaliteit. - In het begin erg wennen, veel meldingen en vragen ontstaan door het gebruik.
Richtlijnen en procedures	- Zorgen voor structuur en een bepaalde houvast. - Soms wel onduidelijk en onzeker.

Tabel 4.1 Resultaten hard- en softcontrols

4.3 IMPACT DIGITALE TRANSFORMATIE OP DE BEDRIJFSCULTUUR EN VERDIENMODEL

De digitale transformatie brengt veranderingen met zich mee in de vorm van programma's en werkwijze. Echter doet het ook wat met de verdeling van de functies en verantwoordelijkheden die mensen krijgen. Respondent 7 zegt hierover dat er binnen het kantoor van DRV verschillende focusgroepen zijn om veranderingen binnen personeel, processen en acquisitie in goede banen te leiden. Hierbij vindt het management het belangrijk dat ze de werknemers positief houden. Het is van belang om goede en foute dingen te bespreken en te evalueren omdat zo een verandering een bepaalde invloed heeft op je werknemers (zie codeboek 6.1, bijlage 9.6).

Respondent 8 benoemd daarbij ook dat er niet te veel verantwoordelijkheid bij dezelfde persoon moet komen te liggen. Dat kan zorgen voor te veel werkdruk waardoor werkzaamheden niet meer juist en efficiënt worden uitgevoerd (zie interview 8, bijlage 9.5). Deze uitspraak maakte de respondent omdat hij met het invoeren van CA tot administratieverantwoordelijke werd benoemd. Hierbij ontstaat het gevoel dat het wel eens te veel kan zijn omdat de werkzaamheden zich op blijven stapelen.

De invloed van de digitale transformatie is met tabel 4.2 per element beschreven. Deze elementen zijn reeds in het theoretisch kader beschreven volgens het cultural web model. Voor het invullen van de tabel is er gebruik gemaakt van de interviews die zijn afgenomen (zie transcripten interviews, bijlage 9.5).

Element cultural web model	Invloed van de digitale transformatie
Hiërarchische structuur	Binnen DRV zien we dat de hiërarchie die het bedrijf kent steeds belangrijker wordt. Bij een transformatie is het belangrijk om eindverantwoordelijken te hebben en mensen taken toe te wijzen zodat iedereen weet hoe de processen zijn ingedeeld. Deze verschillende rollen veranderen tijdens een transformatie en een bepaalde structuur kan daarbij helpen.
Machtsstructuur	Bij DRV zie je dat het managementteam de macht bezit om veranderingen door te voeren en transformaties in te vullen. Dit blijft hetzelfde maar de input van assistenten en het middenmanagement wordt steeds belangrijker want het management kan het niet alleen.
Controle-systeem	De digitale transformatie gaat gepaard met ontwikkelingen met systemen en programma's. Ook binnen DRV zien de werknemers andere en nieuwe tools die kunnen helpen om de efficiëntie te verbeteren.
Routines & Rituelen	Bij de nieuwe tools hoort ook een andere werkwijze en dat is ook zo bij DRV. De routines & rituelen verdwijnen eigenlijk en maken plaats voor nieuwe routines ondersteund door bepaalde richtlijnen.
Symbolen	De symbolen die vooral herkend worden bij de vorige programma's, systemen of stappenplan komen nu niet meer terug of dat is in een andere vorm.
Verhalen	Verhalen gaan nog steeds rond door het kantoor. Mogelijk zijn de onderwerpen anders en daarbij kan de transformatie een positieve of negatieve invloed hebben op het verhaal.

Tabel 4.2 De invloed van veranderingen binnen het cultural web model.

Met bovenstaande tabel kan de uitspraak van Marelle van Beerschoten uit paragraaf 2.4 bevestigd worden. Zij heeft het over automatiseren van menselijke beslissingen. Dit kun je doen door gebruik te maken van software met algoritmen waarmee het mogelijk is om allerlei repeterende handelingen en zoekwerk deels of helemaal te automatiseren. Ook kan er nagedacht worden over nog een stap verder op het gebied van kunstmatige intelligentie. Daarmee kan op grond van allerlei data bepaalde scenario's worden bepaald zodat de strategie van een bedrijf kan worden aangescherpt. Het gaat hier om noodzakelijke transformatiemogelijkheden omdat dit op langere termijn een uitweg kan bieden voor accountantskantoren.

Om bepaalde veranderingen door te voeren wordt er beroep gedaan op alle werknemers van het bedrijf die het daarin ook moeilijk hebben. Anke van Heerenbeek benoemt dat open leiderschap daarom essentieel is voor het digitale transformatieproces (van Heerebeek, 2019). De begrippen die hierbij passen zijn vertrouwen, openheid, transparantie, continu leren, open uitwisseling en communicatie.

In het boek 'Digital Finance – Leidinggeven aan de digitalisering van Finance' wordt ook beschreven dat een andere vorm van leiderschap vereist is om de digitale transformatie te laten slagen. Het gaat om transformatieleiderschap waarbij je leid op bewuste en onbewuste aanpassingen voor je werknemers (de Gier & van Harskamp, 2019).

Het klassieke verdienmodel voor accountants is binnen DRV nog steeds van toepassing. Echter is deze langzaam aan het verschuiven. Uit de interviews en gesprekken blijkt dat DRV het wilt gaan realiseren om het administratieve proces en de periodieke afsluiting hierbij zo efficiënt mogelijk plaats te laten vinden zodat er zo weinig mogelijk uren gemaakt hoeven te worden. In de toekomst

moet de efficiëntie van deze werkzaamheden steeds hoger worden omdat de technologie dit bijna overneemt. Daarmee kunnen de kosten omlaag en is er ruimte om meer focus te leggen op het nieuwe verdienmodel die gebaseerd is op de veranderende klantbehoeften (Wietsma & Rijsenbilt, 2020).

4.4 DE ROL VAN LEAN MANAGEMENT IN DE EFFICIËNTIE VAN BESTAANDE WERKPROCESSEN.

De efficiëntie van bestaande werkprocessen kan beïnvloed worden door Lean management. De respondenten zijn gevraagd wat ze doen om de bestaande werkprocessen continu te verbeteren. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen drie functies in de interviews.

4.4.1 ASSISTENT

De assistenten zijn vooral uitvoerend bezig en dat blijkt ook uit de antwoorden die zijn gegeven. Verschillende respondenten geven aan dat ze collega's corrigeren op het moment dat ze een fout zien. Hiermee is vooral bedoeld om het de volgende keer wel goed te doen (zie codeboek 3.1, bijlage 9.6).

Daarnaast wordt ook benoemd dat het belangrijk is om gebruik te maken van de automatiseringsmogelijkheden die er zijn. Uit de interviews blijkt dat dit nog niet altijd gebeurt zoals gewenst (zie codeboek 4.1, bijlage 9.6). Deze automatiseringsmogelijkheden zitten vooral in de juiste toepassing van Autobook, het gebruik van automatisch importeren van bankkoppelingen en het automatisch toewijzen van facturen. Dit heeft vooral ermee te maken dat de assistenten ervoor moeten zorgen dat er gebruik wordt gemaakt van de juiste instellingen, respondent 6 benoemt dat hier nog niet altijd gebruik van wordt gemaakt. Vaak is het dan in een drukke periode dat assistenten er niet aan denken of geen rekening ermee houden (zie interview 6, bijlage 9.5).

4.4.2 MIDDENMANAGEMENT

Respondent 1 zegt het volgende over continue verbeteren: *“Ja, in mijn geval denk ik wel. Ik ben uitvoerend bezig en zowel leidinggevend bezig daarin. Vanuit mijn rol ben ik dus echt wel actief bezig om bij de mensen ervoor te zorgen dat de werkzaamheden op de juiste manier plaatsvinden.”* (zie interview 1, bijlage 9.5). De uitspraken die respondenten 4 en 8 hierover doen sluiten hier op aan (zie codeboek 3.2, bijlage 9.6).

Eenzijds is deze groep bezig om de assistenten zo goed mogelijk aan te sturen om ervoor te zorgen dat de werkzaamheden op een goede manier gebeuren. Anderzijds is deze groep ook veel bezig met het verbeteren en perfectioneren van de producten die aan de klant wordt geleverd. (Zie interview 4, bijlage 9.5).

4.4.3 MANAGEMENT

Volgens respondent 7 houdt het management zich zeker bezig met continue verbeteren. Dit kan gebeuren op het moment dat processen niet gewenst plaats vinden of er wordt vanuit het raad van bestuur van DRV een verandering uitgerold waar per vestiging aandacht aan wordt besteed (zie codeboek 3.3, bijlage 9.6).

Daarnaast is er ook geconstateerd uit de resultaten dat alle respondenten bewust zijn van de verandering die ze doorgaan. Hieruit blijkt ook dat iedereen zich volledig inzet om te verbeteren waar mogelijk. Zowel met feedback als bijvoorbeeld het inrichten van processen.

Het management zorgt dus voor het uitrollen van een nieuwe werkwijze of een nieuw programma. Dit is dan aan de orde omdat het raad van bestuur van DRV heeft vastgesteld dat de ontwikkeling noodzakelijk is om bij te blijven in de sector (zie interview 7, bijlage 9.5).

In tabel 4.3 worden de resultaten uit de interviews samengevat per functie.

Functie	Resultaten
Assistent	- Wijzen elkaar op fouten, gericht op continue verbeteren. - Liggen nog automatiseringsmogelijkheden om bepaalde functies zoals Autobook, de bankkoppeling en de facturentoewijzing beter in te stellen zodat deze efficiënter gebruikt worden.
Middenmanager	- Heeft veel ervaring en kent verantwoordelijkheid. De middenmanager verbetert de werkzaamheden van de assistent door een review uit te voeren (perfectioneren) en daarmee ook gelijk feedback te geven. Daarnaast werkt de middenmanager ook mee aan het inrichten van de werkprocessen en begeleidt het daarbij ook de assistenten hierin.
Management	- De groep met de meeste verantwoordelijkheid houdt zich bezig met het inrichten van ontwikkelingen in de vestiging. Ze schrijven een procedure en aan de hand van feedback van assistenten, middenmanagers en de software zijn ze bezig om de processen en mensen te perfectioneren.

Tabel 4.3 Resultaten continue verbetering

Veranderingen op de korte en lange termijn moeten onderscheiden worden en er moet nagedacht worden over andere technologieën die op de langere termijn veel belangrijker worden in de accountancy sector (Accountantweek, 2020).

De uitspraak die Kristof Stouthuysen, hoogleraar Management Accounting, hierbij doet sluit daar ook op aan. Hij zegt namelijk: “Transacties moeten zo efficiënt mogelijk gebeuren, tegen zo min mogelijk kosten. Daarnaast moeten financials de belofte van waardevol advies voor de business inlossen.” Vooral de uitspraak dat transacties zo efficiënt mogelijk moeten gebeuren wordt steeds belangrijker omdat het verdienmodel verandert in de toekomst (Bruins, 2021).

Het Standaardisatie- en interoperabiliteitsplatform voor de accountancy (STIPAC) komt met een nieuw initiatief dat accountantskantoren moet helpen met betere standaardisatie en gegevensuitwisseling. Hierdoor wordt het makkelijker om gegevens uit te wisselen tussen verschillende softwarepakketten met bijvoorbeeld Referentie Grootboekschema-codes. (RGS-codes) (STIPAC, 2020). Het Referentie Grootboekschema is een grootboekrekeningschema die gebruik maakt van een unieke code. Deze code is specifiek ingedeeld voor een bepaalde branche en kunnen helpen bij het administreren en controleren van de cijfers.

4.5 DE EISEN VAN VOICE OF THE CUSTOMER VOOR DE EFFICIËNTIE VAN TOEKOMSTIGE WERKPROCESSEN.

De inrichting van bepaalde werkprocessen kan beïnvloed worden door klantbehoeftes. Respondent 7 benoemt dat de wensen van de klant centraal staan omdat je werkzaamheden verricht voor hun product. Hierbij speelt het bepalen van de materialiteit een grote rol omdat dit de werkzaamheden beïnvloed. Respondent 7 benoemt dit als volgt: “Als relatiebeheerder weet je ook waar je rekening mee moet houden dus dat doet ook wel iets met de werkzaamheden die worden uitgevoerd in de voorbereiding.” (zie interview 7, bijlage 9.5).

Volgens respondent 8 ligt hier ook de moeilijkheid. De assistenten voeren namelijk deze werkzaamheden uit terwijl de relatiebeheerders mogelijk meer kennis hebben over de klant om de inschatting voor de materialiteit beter te maken (zie interview 8, bijlage 9.5).

Respondent 7 vult hier op aan dat de planningsfase van het samenstelproces met het invoeren van CA makkelijker moet worden waarbij een assistent de werkzaamheden uitvoert, de reviewer dit werk nakijkt en tot slot zal de relatiebeheerder dan oordelen of het zo goed staat. Respondent 8 merkt daarover op: *“Of de persoon van het Specialisten Team Administratie (STA) alles moet reviewen is nog lastig. Je bent er veel tijd aan kwijt op het moment dat het niet goed gedocumenteerd is. De relatiebeheerder heeft een bepaalde kennis die wij niet hebben en die kennis kan veel betekenen als het gaat om efficiëntie.”* (zie interview 8, bijlage 9.5).

Om de behoefte van de klant in de toekomst te gaan realiseren door de efficiëntie van het administratieve proces en de planningsfase van het samenstelproces te verbeteren is er een procesbeschrijving gemaakt waarin attentiepunten genoemd zijn (zie bijlage 9.7). Deze attentiepunten zijn resultaten van de interviews en gesprekken die zijn afgenomen/ gevoerd.

De ondernemer van deze tijd houdt zich veel meer online bezig dan vroeger. Ondernemers voeren vaak zelf al de administratie online of maken gebruik van een dashboard waardoor andere diensten van de accountant overbodig worden. Hier ligt vaak ook de focus dat ondernemers en accountants samen werken en wordt het business-to-business (B2B) in plaats van business to consumer (B2C).

Dit is dan ook één van de redenen dat het verdienmodel van de accountant aan het verschuiven is. De moderne ondernemer heeft hogere verwachtingen omdat deze ondernemers ook op de hoogte zijn van de digitale oplossingen van tegenwoordig (Yuki, 2021).

5. REFLECTIE

INLEIDING

In dit hoofdstuk vindt er een reflectie plaats met betrekking tot de uitvoering van het onderzoek. Hierin wordt de kwaliteit van het onderzoek vastgesteld. Daarnaast wordt er ook aangegeven welke zaken gedurende de uitvoering anders zijn verlopen en wordt er aangegeven welke invloed dit heeft op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Er zal gereflecteerd worden op de validiteit en betrouwbaarheid van het literatuuronderzoek, de onderzoeksmethoden en op de onderzoeksresultaten.

5.1 REFLECTIE LITERATUURONDERZOEK

Tijdens het literatuuronderzoek is de onderzoeker op zoek gegaan naar artikelen die relevant zijn voor het onderzoek. Dat is over het algemeen goed gegaan. Echter merkte de onderzoeker wel dat het moeilijk is om de relatie tussen theoretische concepten te verduidelijken. De onderzoeker kreeg ook feedback om meer kennis te krijgen over de sector waar het onderzoek plaats heeft gevonden en daarbij merkte de onderzoeker dat deze kennis gedurende het literatuuronderzoek wel steeds groter werd. Daardoor kon de onderzoeker gaandeweg ook beter aangeven waarom bepaalde keuzes zijn genomen voor de literatuur. De veronderstelling zou er kunnen zijn dat dit slecht is voor de validiteit maar de onderzoeker heeft dit gedurende het onderzoek kunnen herstellen door veel literatuur en artikelen te lezen over de sector. De onderzoeker heeft stilgestaan bij de betrouwbaarheid van het onderzoek door zorgvuldig te werk te gaan om zoveel mogelijk fouten te vermijden en relevante literatuur te vinden.

De volgende keer zal de onderzoeker meer rekening moeten houden met de afbakening omdat er tijdens de feedbacksessies is aangegeven dat de afbakening nog niet voor een interne validiteit zou zorgen. Voor dit rapport is er de mogelijkheid geweest om dat te herstellen. De onderzoeker heeft rekening gehouden met de periode van tien weken waarin het onderzoek uitgevoerd moest worden. Daarnaast is de keuze gemaakt voor twee specifieke processen die relevant zijn voor het beantwoorden van de deel- en hoofdvragen.

5.2 REFLECTIE ONDERZOEKSMETHODIEK

Voor het verzamelen van de resultaten heeft de onderzoeker kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van deskresearch. Daarbij zijn er wetenschappelijke artikelen gevonden door bijvoorbeeld gebruik te maken van databases zoals Google Scholar met als doel inzicht te krijgen in verschillende interpretaties en opvattingen. Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van internetartikelen omdat deze vaak wel nuttige informatie konden bieden. De onderzoeker is ervan op de hoogte dat dit niet goed is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek maar daarom is er wel alert gekeken naar de achtergrond van de verzamelde artikelen zoals bijvoorbeeld auteur, afkomst en jaartal.

Om de interne validiteit van de interviews zoveel mogelijk te waarborgen is er gebruik gemaakt van een vaste vragenlijst en zijn de vragen onder dezelfde omstandigheden afgenomen en opgenomen. Er is een proefinterview afgenomen om vast te stellen dat de interviewvragen bijdragen aan datgeen wat de onderzoeker wilt meten. Na dit proefinterview zijn de vragen aangepast zodat de onderzoeker er zeker van is dat het gewenste ook wordt gemeten. In het vervolg zal de onderzoeker er wel voor moeten kiezen om twee managers, twee middenmanagers en vier assistenten te interviewen in plaats van met één manager, drie middenmanagers en vier assistenten om de interviewresultaten van de manager beter te ondersteunen.

5.3 REFLECTIE ONDERZOEKSRÉSULTATEN

Voor de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten is er een logboek bijgehouden over het verloop van de tien weken waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dit logboek is gevuld met de acties en korte bevindingen van de onderzoeker. Echter is de onderzoeker achteraf van mening dat dit logboek wel uitgebreider ingevuld had moeten worden zodat het spoor van het onderzoek beter gevolgd kan worden (zie bijlage 9.9, Logboek).

De onderzoeksresultaten hadden van hogere kwaliteit kunnen zijn als er meer externe meningen en opvattingen verzameld konden worden. De onderzoeker heeft hier niet genoeg tijd aan besteed door het korte tijdsbestek en de planning die daardoor te strak was ingedeeld. Daarnaast is er wel een poging geweest om externe meningen te verzamelen maar is de reactie hierop minimaal geweest.

In de methode van dit rapport is de toegepaste triangulatie toegelicht. Dit draagt bij aan de validiteit omdat er gesprekken zijn gevoerd, er zijn interviews afgenomen en is er sprake geweest van deskresearch. Ook heeft er datatriangulatie plaatsgevonden door gebruik te maken van verschillende soorten bronnen.

Voor de onderzoeksresultaten zal de externe validiteit niet noodzakelijk zijn omdat de resultaten van toepassing zijn op de populatie van het kantoor en is daardoor niet generaliseerbaar naar andere kantoren. De steekproef is wel generaliseerbaar naar de populatie doordat deze groep homogeen is. Theoretische saturatie is na acht interviews opgetreden omdat de onderzoeker van mening was dat er na het laatste interview geen nieuwe resultaten meer tot stand kwamen. Daarnaast was er genoeg informatie verzameld om de deelvragen te beantwoorden.

Om de betrouwbaarheid de interviews te waarborgen is het van belang dat de onderzoeker objectief is en dat er geen sturende vragen worden gesteld. Daarnaast is het ook belangrijk om door te vragen met een kritische houding. De onderzoeker is halverwege de interviews erachter gekomen dat het afnemen van de interviews nog wel beter kan in deze aspecten. Om dit zoveel mogelijk te herstellen is er halverwege wel een korte evaluatie geweest met de bedrijfsbegeleider om hier even bij stil te staan en in het vervolg te verbeteren. Tot slot zijn de interviews uitgetypt en gecodeerd om verbanden te vinden en de gewenste resultaten te bereiken.

5.4 ALGEMENE ZELFREFLECTIE

Over het algemeen is het een ontwikkelings- en leerproces geweest waarbij de kwaliteit van het onderzoek voorop stond. Er is veel kennis opgedaan over theoretische begrippen die de betrouwbaarheid en validiteit van de scriptie waarborgen. Hierbij is er veel gebruik gemaakt van literatuur zoals het boek van Ben Baarda dat meerdere malen terug komt in de literatuurlijst.

Daarnaast is er veel kennis opgedaan over de accountancy sector waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Dit is als feedback aangekaart door de eerste begeleider en daar is de onderzoeker erg dankbaar voor. Tijdens het schrijven van de resultaten was het ook lastig om in te schatten wat relevant is en wat niet. Daar moet rekening gehouden worden dat die resultaten een goede basis moeten vormen voor de conclusie. Bij de conclusie was het vooral lastig om geen nieuwe informatie aan bod te laten komen. Het schrijven van de aanbevelingen was vooral moeilijk omdat er met een kritische houding adviezen moeten worden geschreven voor de werkgever van de stageplek. De planning die aan het begin van de periode was opgezet had beter ingedeeld kunnen worden zodat de werkdruk in de laatste week minder hoog was.

6. CONCLUSIE

INLEIDING

In dit onderzoek is er gezocht naar een antwoord op de volgende hoofdvraag: Hoe kunnen de bestaande werkprocessen van DRV efficiënter ingericht worden in het licht van de digitale transformatie? Door eerst de vijf deelvragen te beantwoorden is er vervolgens antwoord gegeven op de hoofdvraag. De conclusies zijn gegeven op basis van de resultaten die zijn verzameld met het kwalitatieve onderzoek dat is uitgevoerd. Daarnaast is er waar dit van toepassing is, de theorie betrokken uit het theoretisch kader.

6.1 HOE KAN DE ACCOUNTANT ZORG DRAGEN VOOR RISICOGERICHT SAMENSTELLEN OP EEN EFFICIËNTE WIJZE?

Risicogericht samenstellen op efficiënte wijze is vooral te realiseren door het samenstelproces zo in te delen dat de behoefte en bijzonderheden van een klant naar voren komen. Volgens de theorie is dit te realiseren door een aantal werkzaamheden in de planningsfase uit te voeren die moeten helpen met het bepalen van de risico's en aandachtspunten voor de jaarrekening. Deze werkzaamheden blijken moeilijk te zijn voor assistenten.

Binnen DRV Goes/Zierikzee hebben ze sinds kort het programma CA in gebruik genomen. Dit programma moet helpen bij bijvoorbeeld het maken van een cijferbeoordeling en het inschatten van risico's. Dit zijn ook de vaardigheden en werkzaamheden die in paragraaf 2.2 worden benoemd en die kunnen bijdragen aan het zorg dragen voor het risicogericht samenstellen op een efficiënte wijze. Het invoeren van het programma kost tijd en de effectieve werking van het programma wordt pas op langere termijn zichtbaar.

Tot slot kan er dus gezegd worden dat de werkprocessen efficiënter plaatsvinden met de juiste toepassing van CA. Hierbij moet er rekening mee worden gehouden dat de werkzaamheden die de assistent uitvoert op een juiste manier gebeuren zodat er geen dubbel werk verricht hoeft te worden. Hierin is wel de conclusie getrokken dat de assistenten nog niet op al deze gebieden goed opgeleid zijn om echt tot een juiste uitvoering te komen.

6.2 HOE KUNNEN HARD- EN SOFTCONTROLS BIJDAGEN AAN DE EFFICIËNTIE VAN DE WERKPROCESSEN?

In de theorie is er aandacht besteed aan de uitspraak: 'Soft controls kunnen het verschil maken'. Daarom is er tijdens de interviews gevraagd naar hoe er wordt omgegaan met verschillende soft controls binnen DRV. Er is geconstateerd dat de 'laagdrempelige organisatie' veel aandacht besteed aan de communicatie binnen de verschillende functies. Nadat de communicatie heeft plaatsgevonden komen de assistenten nog wel met vragen over hoe de procedure is ingericht.

De begeleiding die essentieel is tijdens een bepaalde verandering, is wel terug te zien doordat er altijd ruimte voor vragen. Daarnaast kent iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid. Daar tegenover is het wel gebleken dat er meer tijd mag worden besteed aan proactieve begeleiding door de managers. Afsluitend valt er over de soft controls te zeggen dat je binnen de organisatie altijd overal kan binnen stappen met vragen/ problemen en dat het ook wordt gewaardeerd als er moeilijkheden en verbeterpunten worden aangekaart.

Voor de hard controls wordt er binnen DRV gebruik gemaakt van programma's en systemen en richtlijnen en procedures. Met de programma's en systemen kan er worden bijgedragen aan de efficiëntieslag wanneer er op een juiste manier gebruik van wordt gemaakt. De richtlijnen en

procedures die hierbij worden opgesteld zijn van belang om te helpen bij een juiste toepassing en zorgen voor een bepaalde houvast die de assistenten kunnen volgen. Er is daarbij wel geconstateerd dat de procedures soms onduidelijk kunnen zijn.

Concluderend kan er gezegd worden dat hard- en softcontrols kunnen bijdragen aan de efficiëntie van de werkprocessen. Door soft controls leren de assistenten de normen en waarden kennen en nemen ze verantwoordelijkheid zodat de hard controls gevolgd worden. Daardoor worden de werknemers bewust van de efficiëntieslag en werken ze eraan mee om deze te realiseren.

6.3 WELKE IMPACT HEEFT EEN DIGITALE TRANSFORMATIE OP EEN BEDRIJFSCULTUUR EN VERDIENMODEL?

Het is duidelijk geworden dat de veranderingen binnen de digitale transformatie een impact hebben op de bedrijfscultuur. Door gebruik te maken van innovatieve programma's krijgen andere mensen een bepaalde verantwoordelijkheid om een bepaald proces aan te sturen of een bepaalde groep mensen te begeleiden. Daarbij moet er niet te veel verantwoordelijkheid bij een persoon komen te liggen. Dit vraagt dan om hele andere vaardigheden.

Om deze andere vaardigheden te ontwikkelen is het belangrijk dat de werknemers hier ook voor open staan. Bij het beoordelen van de soft controls in de organisatie is er geconstateerd dat de veranderingsbereidheid en veranderingsbekwaamheid goed zit bij de werknemers. Binnen DRV is ervoor gekozen om een aantal focusgroepen te creëren waarbij deze veranderingen dan in de goede richting wordt geleid.

De digitale transformatie heeft ook een impact op het klassieke verdienmodel. De digitale transformatie zorgt voor veranderende klantbehoeften en dit brengt andere vaardigheden/ werkzaamheden met zich mee. Hierdoor verandert ook de manier waarop de accountant geld verdient waardoor ze stil moeten staan om het huidige verdienmodel anders in te delen.

Omdat de digitale transformatie in volle gang is, is het voor DRV belangrijk om stil te staan bij wat de mogelijkheden zijn in de toekomst zodat de bedrijfscultuur hierop voorbereid is. De digitale transformatie zal op de langere termijn namelijk steeds een grotere rol gaan spelen voor accountantskantoren.

6.4 OP WELKE MANIER KAN LEAN MANAGEMENT BIJDRAGEN AAN DE EFFICIËNTIE VAN HET SAMENSTEL -EN ADMINISTRATIEVE PROCES BINNEN DRV?

Lean management kan bijdragen aan de efficiëntie van het samenstel/ administratieve proces door constant op zoek te gaan naar stappen die beter kunnen. Binnen DRV zijn er een aantal automatiseringsmogelijkheden die in worden gezet om deze werkprocessen zo efficiënt mogelijk te laten verlopen. Echter blijkt dat dit nog niet optimaal wordt ingezet en daar kan dus nog een efficiëntieslag gemaakt worden.

Binnen DRV wordt er wel gebruik gemaakt van het uitwisselen van gegevens tussen verschillende softwarepakketten en wordt er met Autobook gebruik gemaakt van Referentie Grootboek Schema-codes waardoor bepaalde basishandelingen worden geautomatiseerd.

Het heeft er dus vooral mee te maken dat er binnen DRV eigenlijk voldoende automatiseringsmogelijkheden liggen maar dat de werknemers hier nog niet altijd gebruik van maken. Juist nu de Lean and mean gedachte belangrijker wordt binnen DRV vanwege het veranderende verdienmodel is het belangrijk om alert te zijn dat deze automatiseringsmogelijkheden goed ingesteld staan en dat hier op een zo efficiënt mogelijk manier gebruik van wordt gemaakt.

6.5 WELKE EISEN STELT VOICE OF THE CUSTOMER AAN DE EFFICIËNTIE VAN TOEKOMSTIGE WERKPROCESSEN?

Een van de eisen van Voice of the Customer binnen de accountancy zien we terug tijdens het bepalen van de juiste materialiteit voor het inrichten van de risico's/ significante aangelegenheden van de jaarrekening van een specifieke klant. De werkzaamheden die uitgevoerd worden tijdens het administratieve/ planningsfase van het samenstel-proces moeten al aangepast zijn naar de wensen van de klant. Hierbij is het van belang dat de relatiebeheerder de klantkennis doorgeeft aan de assistent.

Voor deze processen geldt dat er een aantal attentiepunten zijn waardoor de eisen van Voice of the customer steeds efficiënter ingedeeld kunnen worden.

Daarnaast komt er ook bij dat Voice of the customer aan het veranderen is omdat de klanten steeds meer en sneller informatie aanvragen. Het belang van efficiënte werkprocessen wordt dan veel groter omdat je de klant zo snel mogelijk tevreden wilt stellen. Doorlooptijden moeten dan met de automatiseringsmogelijkheden zo kort mogelijk zijn.

6.6 HOE KUNNEN DE BESTAANDE WERKPROCESSEN VAN DRV EFFICIËNTER INGERICHT WORDEN IN HET LICHT VAN DE DIGITALE TRANSFORMATIE?

In het licht van de digitale transformatie moet DRV stil staan bij de ontwikkelingen in de accountancy sector. Omdat deze ontwikkelingen zo snel gaan en de rol van de accountant ook aan het veranderen is door de veranderende klantbehoeften, is het van belang dat een nieuwe bedrijfscultuur omarmt wordt. Dit is een bedrijfscultuur waar een andere leiderschapsstijl essentieel kan zijn om de werknemers van de organisatie aan te sturen.

Ook moet er in de toekomst aandacht worden besteed aan een nieuw verdienmodel. De huidige werkzaamheden die nu nog gefactureerd worden zullen langzaam verdwijnen en dat zorgt ervoor dat er een andere inkomstenbron moet komen.

Na het uitvoeren van dit onderzoek kan er gezegd worden dat DRV al heel actief is in het ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden die in de toekomst ook nog van toegevoegde waarde zijn. Terwijl dit gebeurd is de bedrijfscultuur aan het mee veranderen waardoor andere mensen verantwoordelijkheid krijgen. Daarbij krijgen vooral (midden)managers veel verantwoordelijkheid en dat zorgt soms voor een te hoge werkdruk.

Nu de werkzaamheden zo aan het veranderen zijn lijkt het voor de assistenten steeds moeilijker om deze werkzaamheden op een juiste manier uit te voeren doordat ze bijvoorbeeld het boekhouden nog niet volledig beheersen. Er wordt veel van deze groep gevraagd door steeds nieuwe dingen te doen en nieuwe programma's te gebruiken. Het lijkt hierin noodzakelijk om op zoek te gaan naar een extra stukje opleiding zodat de assistenten meer gevoel krijgen bij de werkzaamheden.

Om de bestaande werkprocessen van DRV efficiënter in te richten zal er maximaal gebruik gemaakt moeten worden van de automatiseringsmogelijkheden die er nu binnen DRV zijn. Vooral het administratieve proces is hier onderdeel van en de planningsfase van het samenstellen zal ook steeds efficiënter kunnen verlopen. Hierbij leert de organisatie steeds meer over de risico's/ significante aangelegenheden van verschillende klanten. Hierbij kunnen hard- en softcontrols geperfectioneerd worden door korte communicatie en goede begeleiding te verzorgen waardoor de werkzaamheden via richtlijnen en procedures uitgevoerd kunnen worden.

Daarnaast blijft het van belang om de processen te perfectioneren door stil te staan bij continu verbeteren en het stimuleren van de Lean and mean gedachte. Hierdoor kan het kantoor elke nieuwe periode weer profiteren van kortere doorlooptijden door handelingen die steeds efficiënter verlopen.

7. AANBEVELINGEN

INLEIDING

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen geschreven die voortkomen uit de conclusies van hoofdstuk 6. Met deze aanbevelingen is het de bedoeling om advies te geven in hoe DRV in de toekomst de efficiëntie van de huidige werkprocessen daadwerkelijk kan waarborgen/ verbeteren. De aanbevelingen worden per definitie niet gekoppeld aan de deelvragen maar moeten bijdragen aan het oplossen van de hoofdvraag.

7.1 ORIËNTEREN OP DE TOEKOMST VAN DE DIGITALE TRANSFORMATIE EN VERDIENMODEL

De belangrijkste aanbeveling is gebaseerd op de huidige veranderingen die we binnen de accountancy sector zien gebeuren. In de conclusie werd al benoemd dat de digitale transformatie op langere termijn steeds belangrijker wordt. Binnen DRV besteden ze ook aandacht aan de mogelijkheden op gebied van digitale transformatie maar is het goed om in de toekomst te oriënteren.

Zo zien we nu dat er binnen DRV al wel gebruik wordt gemaakt van automatiseringsoplossingen maar liggen er nog mogelijkheden op het gebied van machine learning en artificial intelligence. Het advies is daarom om hier in de toekomst wel gebruik van te maken omdat het een positieve invloed heeft op de concurrentiepositie en kan het van toegevoegde waarde zijn voor het nieuwe verdienmodel. Hierbij is het wel van belang om met de klanten in gesprek te gaan om vast te stellen of hier ook de behoefte voor is.

Voor het veranderen van het business/verdien model is er geen best practice. Wel kan er worden gekozen of het verdienmodel de vorm krijgt van replicatie. Dit is een geleidelijk proces waarin kleinschalige verbeteringen het model langzaam aanpassen. Er kan ook gekozen worden voor vernieuwing van het verdienmodel. Hierbij vindt er een fundamentele aanpassing van het dienstenaanbod en/of de wijze van produceren plaats (zie paragraaf 2.1).

De digitale transformatie biedt dus heel veel mogelijkheden. Daarom is het ook het advies om het klassieke verdienmodel los te laten en te werken aan een nieuwe verdienmodel. Op basis van 'meerwaarde en succes' die de accountant met de ontwikkeling van nieuwe diensten kan bieden aan de klant kunnen er hiervoor abonnementen en vergoedingen ontstaan.

Voor het succesvol implementeren van deze mogelijkheden is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan continu verbeteren van de processen door rekening te houden met de Lean and mean gedachte.

7.2 BEDRIJFSULTUUR AANPASSEN TEN BEHOEVE VAN DE OMARMING VAN DE DIGITALE TRANSFORMATIE

De prioritering van deze aanbeveling sluit aan bij de eerste aanbeveling. De veranderingen die op basis van de eerste aanbeveling doorgevoerd kunnen worden hebben ook een effect op de bedrijfscultuur. Deze veranderingen vragen namelijk om andere vaardigheden dan die bij de huidige cultuur passen. Daarom wordt er aanbevolen om op langere termijn een bedrijfscultuur te creëren die de digitale transformatie in de toekomst omarmt.

Dit moet gerealiseerd worden door een gedrags- en cultuurverandering tot stand te brengen waarbij de digitale innovatie als uitgangspunt wordt genomen in het beleid van de organisatie. Dit vraagt om

het opleiden van personeel en het mogelijk maken van ontwikkelen van vaardigheden die bijdragen aan deze digitale innovaties.

Zo kan het boek, Digital Finance, helpen bij het leiding geven binnen de digitale transformatie. In het boek wordt er beschreven dat het vak Finance niet verandert maar door de digitalisering veranderen de processen die hierbij horen wel. Deze digitalisering vraagt om een heldere en multidimensionale aanpak (systemen, processen en mensen), het herinrichten van de organisatie en het opleiden en trainen van de financials, waarbij ook oog is voor het systemisch aspect van de digitalisering (zie paragraaf 4.3).

7.3 OPLEIDEN ASSISTENTEN VOOR EEN JUISTE UITVOERING VAN DE WERKZAAMHEDEN IN DE PLANNINGSFASE

Deze aanbeveling is vooral opgesteld zodat er op korte termijn actie kan worden genomen. Om de efficiëntie van de werkzaamheden van de planningsfase te verbeteren is het aan te bevelen om extra opleiding te verzorgen voor de assistenten die zich bezighouden met deze werkzaamheden. De juiste uitvoering van deze werkzaamheden zal voor nu en in de toekomst essentieel zijn voor de efficiëntie omdat er dan zo weinig mogelijk correcties plaats hoeven te vinden wat uiteindelijk dubbel werk is.

Dit kan gerealiseerd worden door budget beschikbaar te stellen en een interne cursus te organiseren. Deze cursus wordt dan gegeven door een (midden)manager die door ervaring beter bekend is met de werkzaamheden. Op deze manier kan er dan ook worden stilgestaan bij handelingen die specifiek voor dit proces binnen DRV belangrijk zijn.

7.4 EFFICIËNTIESLAG ADMINISTRATIEVE PROCES

De laatste aanbeveling gaat over het verbeteren van de efficiëntie in het administratieve proces door gebruik te maken van de automatiseringsmogelijkheden. Hiervoor is het van belang dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de automatiseringsmogelijkheden die er binnen de processen van DRV al zijn. Hierbij is het advies dat alle assistenten alert moeten worden gemaakt op het belang van deze handelingen. Dit is te realiseren door het niet alleen te benoemen maar ook door terug te kijken met een evaluatie waarin percentages kunnen helpen om het belang te verduidelijken.

Daarnaast kan de efficiëntie ook verbeterd worden door de behoefte van de klant al tijdig te bepalen. Dit kan enerzijds doordat relatiebeheerders hierbij stil staan maar er kan ook gebruik worden gemaakt van het KANO-model zoals deze is toegelicht in het theoretisch kader. Dit model kan ervoor zorgen dat de werkzaamheden gericht uitgevoerd kunnen worden waarbij overbodige handelingen eruit gehaald worden.

8. LITERATUURLIJST

- (1992). In G. Johnson, & K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy* (pp. 1-1072). Baker & Taylor.
- (1996). In J. P. Womack, & D. T. Jones, *Lean Thinking* (pp. 1-400). Free Press.
- (1999). In B. G. Glaser, & S. L. Anselm, *Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research*. Taylor & Francis Inc.
- (2015). In H. O. Krcmar, *Skills for digital transformation*.
- (2016). In B. Majoor, B. van Asselt, A. van der Berg, & W. Merkus, *De praktijk van auditing en assurance* (p. 54). Houten: Noordhoff Uitgeverij Groningen.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is onderzoek!* (pp. 23-24). Utrecht: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is onderzoek!* (pp. 102-104). Utrecht: Noordhoff Uitgevers Groningen.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is Onderzoek!* (pp. 175-181). Utrecht: Noordhoff Uitgeverij Groningen.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is onderzoek!* (pp. 105-109). Utrecht: Noordhoff Uitgeverij Groningen.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is Onderzoek!* (pp. 174-184). Utrecht: Noordhoff Uitgeverij.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is onderzoek!* (pp. 88-89). Utrecht: Noordhoff Uitgeverij.
- (2019). In B. Baarda, *Dit is onderzoek!* (pp. 184-186). Utrecht: Noordhoff Uitgeverij.
- Accountancy Expo. (2020, Juli 1). *Kansen die digitale transformatie biedt vaak onderschat*. Retrieved from Accountancy Expo: <https://www.accountancyexpo.nl/kansen-die-digitale-transformatie-biedt-vaak-onderschat/>
- Accountancy Expo. (2020, Juli 1). *Kansen die digitale transformatie biedt vaak onderschat*. Retrieved from Accountancy Expo: <https://www.accountancyexpo.nl/kansen-die-digitale-transformatie-biedt-vaak-onderschat/>
- Accountantweek. (2020, December 8). *Overzicht IT trends en verwachtingen 2021 in accountancy*. Retrieved from Accountantweek.nl: <https://accountantweek.nl/artikel/overzicht-it-trends-en-verwachtingen-2021-in-accountancy>
- ASQ. (2020, November 28). *Continuous Improvement*. Retrieved from asq.org: <https://asq.org/quality-resources/continuous-improvement>
- Benders, L. (2021, Februari 26). *Validiteit en betrouwbaarheid vaststellen in je scriptie*. Retrieved from Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid-vaststellen-scriptie/>
- Bruins, R. (2021, Februari 22). *Laat financials de hitte van digitalisering ervaren*. Retrieved from executivefinance: [executivefinance.nl/2021/02/laat-financials-de-hitte-van-digitalisering-ervaren/](https://www.executivefinance.nl/2021/02/laat-financials-de-hitte-van-digitalisering-ervaren/)
- de Gier, R., & van Harskamp, M. (2019). *Digital Finance - Leidinggeven aan de digitalisering van Finance*. Management Impact.
- de Kok, P. (2016, April 5). *Coney*. Retrieved from Pieter op zoek naar vernieuwing (12): in 7 stappen naar een innovatief accountantskantoor: <https://www.coney.nl/blog/2016/04/05/pieter-op-zoek-naar-vernieuwing-12-in-7-stappen-naar-een-innovatief-accountantskantoor/>
- Hofmeier. (2020). *Balans tussen hard controls en soft controls = resultaat boeken*. Retrieved from Hofmeier, meer dan cijfers: <https://www.hofmeier.nl/kennis/artikelen/balans-tussen-hard-en-soft-controls-is-resultaat-behalen/>
- Larooi, H. (2016, Juni). *Ondernemers en hun informatiebehoefte*. Utrecht.
- leansixsigmapartners. (2021, Januari 23). *Voice of the Customer*. Retrieved from leansixsigmapartners: <https://www.leansixsigmapartners.nl/lean-six-sigma/voc-voice-of-the-customer-lean-six-sigma-partners>
- Liu, D. C. (2011). *Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project*.
- Marius, J. (2021, Maart 23). *KANO-model*. Retrieved from Bureau Tromp: bureautromp.nl/kano-model-is-en-kun-er-mee/
- NEMACC. (2015). *Risicogericht samenstellen Onderzoek naar knelpunten en handvatten ten behoeve van de implementatie*. Rotterdam: NEMACC.

- Paur, M., van Boxel, T., Leeftink, B., & Paape, L. (2015). Interne controle en internal control. In M. Paur, T. van Boxel, B. Leeftink, & L. Paape, *De kern van de administratieve organisatie* (pp. 64-67). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Pool, M. (2012). Efficiënt samenstellen zonder risico's. *Novak accountantsmagazine*, 18-19.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2011). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. In R. E. Quinn, & K. S. Cameron, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (pp. 1-41). Den Haag: Sdu Uitgevers.
- sixsigma. (2020, November). *Wat is Lean Management*. Retrieved from Lean Six Sigma: <https://www.sixsigma.nl/lean-management>
- STIPAC. (2020, December 21). *STIPAC: Nieuw initiatief voor betere standaardisatie en gegevensuitwisseling in de accountancysector*. Retrieved from STIPAC: https://www.stipac.nl/bericht/116&bronw=1/STIPAC_Nieuw_initiatief_voor_betere_standaardisatie_en_gegevensuitwisseling_in_de_accountancysector.htm
- van Baalen, P. (2015). Ambidexteriteit in digitale transformaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 1-7.
- van den Belt, T. (2018). *Goed werkgeverschap & Goed werknemerschap*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- van der Weerd, N., Rijsenbilt, A., & Volberda, H. (2016). Businessmodel-innovatie in de mkb-accountancy; een empirisch onderzoek. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 1-11.
- van Heerebeek, A. (2019, December 27). *Een open organisatiecultuur is cruciaal voor innovatie*. Retrieved from emerge.nl: <https://www.emerge.nl/achtergrond/open-organisatiestructuur-cruciaal-voor-innovatie>
- van Praag, B. (2020). Digitale transformatie en automatisering zullen het leven van accountants radicaal verbeteren. *Accountant.nl*, 1.
- Visma. (2018, Februari 26). *Accountancy in 2020: Visie op ict-ontwikkelingen*. Retrieved from Accountantweek: <https://accountantweek.nl/artikel/accountancy-in-2020-visie-op-ictontwikkelingen>
- Volberda, H., van der Weerd, N., & van der Mandele, M. (2015). De noodzaak van businessmodelinnovatie in de accountancy. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 1-10.
- Voorzie. (2021). *De voor- en nadelen van Lean management*. Retrieved from Voorzie. Toekomstgericht ondernemen: <https://www.voorzie.nl/de-voor-en-nadelen-van-lean-management/>
- Welling, S. (2018). *Het optimaliseren van administratieve processen met behulp van Continuous Improvement*. 's Heerenberg: Mainfreight.
- Wietsma, J., & Rijsenbilt, A. (2020). *Verdienmodellen van het mkb-accountantskantoor*. Rotterdam: NBA.
- Wilms, I., & van de Ven, A. (2016). Soft controls die het verschil maken. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 1-13.
- Wolters Kluwer. (2020, Augustus 7). *Moet u op zoek naar een nieuw verdienmodel in 2021?* Retrieved from Wolters Kluwer Tax & Accounting: <https://www.wolterskluwer.com/nl-be/expert-insights/verdienmodel-accountant-1>
- Yuki. (2021, Februari 8). *Accountancy in 2021: Wat we kunnen leren van de B2C-markt*. Rotterdam, Zuid-Holland, Nederland.

9. BIJLAGEN

9.1 GANTT CHART BLOK 15

Week	Activiteit	Week 5 (1)	Week 6 (2)	Week 8 (3)	Week 9 (4)	Week 10 (5)	Week 11 (6)	Week 12 (7)	Week 13 (8)	Week 14 (9)	Week 15 (10)
	Start stageplaats										
	Verbeteren ONDV										
	Data verzamelen/ interviews										
	Data analyseren										
	H Resultaten										
	H Conclusie										
	H Reflectie										
	H Aanbevelingen										
	Evaluatie van complete OR										
	Uitslag OR + Oriëntatie BP										

9.2 GANTT CHART BLOK 16

Week	Activiteit	Week 16 (11)	Week 17 (12)	Week 18 (13)	Week 19 (14)	Week 20 (15)	Week 21 (16)	Week 22 (17)	Week 23 (18)	Week 24 (19)	Week 25 (20)	Week 26 (21)
	Algemene toelichting											
	Werken aan beroepsproducten											
	Reflectie + aanpassen algemene toelichting											
	Deadline Beroepsproducten Kans 1											
	Uitslag BP kans 1											
	Afstudeerzittingen											

9.3 VRAGEN BIJ DE INTERVIEWS ASSISTENT, MIDDENMANAGEMENT EN MANAGEMENT

Assistent

1. Staat u open voor verandering of houdt u liever vast aan de werkwijze die u altijd heeft gehanteerd? Wat vindt u ervan dat u met nieuwe programma's en technieken moet werken? (elementen van cultural web model)
2. Wat vindt u van de communicatie op het moment van een bepaalde verandering, die plaatsvindt tussen het managementteam en de assistenten? In welke vormen vindt deze communicatie plaats?
3. Vindt u dat u zelf bijdraagt aan het verbeteren van de organisatie of een proces? Geeft u het bijvoorbeeld aan als u iemand niet goed ziet werken of als u denkt dat er een stap in een bepaald proces efficiënter kan?
4. Wat vindt u van de begeleiding als het gaat om nieuwe programma's? (vragen naar hard/ soft controls)
5. In het kader van Autobook, hoe komt het dat hier soms toch geen gebruik van word gemaakt? N.a.v. evaluatie BTW-kwartaal 1. Of iets anders dan Autobook?

Middenmanagement

1. Staat u open voor verandering of houdt u liever vast aan de werkwijze die u altijd heeft gehanteerd? Wat vindt u ervan dat u met nieuwe programma's en technieken moet werken?
2. Wat vindt u van de begeleiding als het gaat om nieuwe programma's? mogelijk vanuit hogerop of die de relatiebeheer geeft aan de assistenten. (vragen naar hard/ soft controls)
3. Wat vindt u van de communicatie op het moment van een bepaalde verandering, die plaatsvindt tussen het managementteam en de assistenten? In welke vormen vindt deze communicatie plaats?
4. Vindt u dat u zelf bijdraagt aan het verbeteren van de organisatie of een proces? Geeft u het bijvoorbeeld aan als u iemand niet goed ziet werken of als u denkt dat er een stap in een bepaald proces efficiënter kan? En hoe denkt u dat dit op het kantoor is onder de medewerkers?

Management

1. Hoe vindt u dat jullie als managementteam omgaan met veranderingen? Communiceren jullie dit op een juiste manier naar de assistenten zodat het voor hun duidelijk is? Op welke manieren wordt er gecommuniceerd?
2. Is er tussentijds ruimte om problemen te bespreken of zijn hier specifieke evaluaties voor? (soft control).
3. Op welke manier is het management bezig met het continu verbeteren van de processen?
4. Efficiënt samenstellen gebeurt voornamelijk in de planningsfase. Er wordt benoemd dat een cijferbeoordeling en 'het niet streven naar perfectie' van belang is als het gaat om efficiëntie. Is het MT hier van op de hoogte en denk je dat de assistenten dit ook zien?
5. Op welke manier denkt u dat procedures en richtlijnen effectief kunnen bijdragen aan de efficiëntie van processen binnen DRV?
6. Hoe gaat DRV in beginsel om met specifieke klanteisen? Wordt hier tijdens de werkprocessen aandacht aan besteed?

9.4 GESPREKSAANTEKENINGEN



Gesprek 1,
Accountant Manage



Gesprek 2,
Accountant Manage

9.5 TRANSCRIPTEN INTERVIEWS



Transcripten
interviews.docx

9.6 CODEBOEK INTERVIEWS



Codeboek
interviews.docx

9.7 PROCESBESCHRIJVING & ATTENTIEPUNTEN



Procesbeschrijving
en attentiepunten.d

9.8 OPERATIONALISATIESCHEMA

Begrip	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag
Het stimuleren van de Digitale transformatie Definitie begrip: de ontwikkeling die de manier waarop organisaties met elkaar concurreren fundamenteel verandert, maar ook de manier waarop organisaties waarde creëren en met hun klanten verbinden.	Organisatie: Het veranderen van de organisatiecultuur en het gevoel van de werknemers over de digitale transformatie.	Werknemer staat open voor verandering van de zes elementen van het cultural web model. Er is sprake van wederzijdse communicatie waarbij werknemer en werkgever elkaar kritiek kunnen geven (soft control). Duidelijke communicatie van werknemer naar werkgever en andersom.	1. Staat u open voor verandering of houdt u liever vast aan de werkwijze die u altijd heeft gehanteerd? Wat vindt u ervan dat u met nieuwe programma's en technieken moet werken? (elementen van cultural web model) 2. Wat vindt u van de communicatie op het moment van een bepaalde verandering, die plaatsvindt tussen het managementteam en de assistenten? In welke vormen vindt deze communicatie plaats? 3. Is er tussentijds ruimte om problemen te bespreken of zijn hier specifieke evaluaties voor? (soft control).
	Werkprocessen: Het veranderen van de processen door automatisering	Werknemer is bereid om aan de slag te gaan met nieuwe programma's. (Veranderingsbereidheid & veranderingsbekwaamheid) Werkgever zorgt voor procedures die bijdragen aan het implementeren van nieuwe werkprogramma's (hard control).	1. Staat u open voor verandering of houdt u liever vast aan de werkwijze die u altijd heeft gehanteerd? Wat vindt u ervan dat u met nieuwe programma's en technieken moet werken? 2. Hoe vindt u dat jullie als managementteam omgaan met veranderingen? Communiceren jullie dit op een juiste manier naar de assistenten zodat het voor hun duidelijk is? Op welke manieren wordt er gecommuniceerd? 3. Wat vindt u van de begeleiding als het gaat om nieuwe programma's? (vragen naar hard/ soft controls)

Begrip	Dimensie	Indicatoren	Interviewvraag
Het succesvol veranderen van de werkprocessen Definitie begrip: Een set van stappen waarbij activiteiten worden uitgevoerd die bijdragen aan het realiseren van de dienst.	Samenstel: Het inrichten van het proces gericht op efficiënt samenstellen.	In de planningsfase concreet krijgen wat de behoefte van de klant is. Een gerichte cijferbeoordeling uitvoeren. Niet altijd streven naar perfectie maar gaan voor een concrete aanpak.	1. Efficiënt samenstellen gebeurt voornamelijk in de planningsfase. Er wordt benoemd dat een cijferbeoordeling en 'het niet streven naar perfectie' van belang is als het gaat om efficiëntie. Is het MT hier van op de hoogte en denk je dat de assistenten dit ook zien? 2. Hoe gaat DRV in beginsel om met specifieke klanteisen? Wordt hier tijdens de werkprocessen aandacht aan besteed?
	Administratie: Het inrichten van het proces waarbij de activiteiten een efficiënte inrichting krijgen.	Er wordt gebruik gemaakt van afbeelding 2 om de werkzaamheden in kaart te brengen. Analyseren van de handelingen en daarmee het verwijderen van overbodige handelingen.	1. In het kader van Autobook, hoe komt het dat hier soms toch geen gebruik van word gemaakt? N.a.v. evaluatie BTW-kwartaal 1. Of iets anders dan Autobook? 2. Vindt u dat u zelf bijdraagt aan het verbeteren van de organisatie of een proces? Geeft u het bijvoorbeeld aan als u iemand niet goed ziet werken of als u denkt dat er een stap in een bepaald proces efficiënter kan? En hoe denkt u dat dit op het kantoor is onder de medewerkers?

Tabel 3.2. Operationalisatieschema

9.9 LOGBOEK



Logboek periode
Februari - April.docx