

Alfa Accountants gaat stap voor stap naar Het Nieuwe Werken

STIMULANS VOOR CREATIVITEIT

Als er één branche is waar het werk in hoog tempo kennisintensiever wordt, dan is het wel de accountancy. De behoefte om kennis met elkaar te delen, wordt daarmee ook groter. Tegelijkertijd houdt juist deze sector graag vast aan traditionele werkwijzen en blinken accountantskantoren niet bepaald uit in procesmatig denken. Alfa Accountants probeert het roer om te gooien met de implementatie van SharePoint. Wat betekent dat voor de processen?

Door Mirjam Hulsebos

De accountancy kenmerkt zich door een aantal aspecten. In de eerste plaats heeft de sector sterk de neiging om aan iedere klant maatwerk te leveren. Het idee dat processen aan de achterkant in hoge mate kunnen worden gestandaardiseerd zonder dat dat een negatieve impact heeft op de klantgerichtheid, heeft nog niet echt postgevat. Daarnaast verandert de aard van het werk in rap tempo. Waren er vroeger nog grote aantallen administrateurs nodig om bijvoorbeeld facturen en bankafschriften in te kloppen, tegenwoordig wordt informatie nog maar één keer vastgelegd en automatisch ingelezen, soms zelfs met het grootboeknummer erbij.

Deze ontwikkelingen staan op gespannen voet met het declaratiesysteem van accountantskantoren, dat nog altijd gebaseerd is op 'uurtje-factuurkje'. Efficiënter werken betekent op dit moment domweg inkomstenderving. Natuurlijk staat daar tegenover dat er dan meer tijd overblijft voor proactief advies, maar dat is iets wat veel kantoren nog eng vinden. Relatie-beheerders vinden het lastig om een klant te factureren voor 4000 euro voor advies, ook al bespaart deze met dat advies 20.000 euro.

Kracht mobiliseren

Zie hier het speelveld waarin Alfa Accountants, een middelgroot kantoor met 800 medewerkers en 35 kantoren, zich bevindt. Het bedrijf komt van oorsprong uit de agrarische sector. De coöperatieve gedachte is nog altijd diep geworteld. Zo kunnen medewerkers na drie jaar aandelen kopen in het bedrijf. Ook de behoefte om dicht bij de klant te zitten komt nog deels uit dit coöperatiegevoel voort. De 35 kantoren opereren als het ware als franchisevestigingen: volledig autonoom en gericht op de eigen, lokale klantenkring. Voelspriet in de markt heeft het bedrijf daarmee genoeg, maar hoe voorkom je dat men op 35 plaatsen het wiel gaat uitvinden? Met die vraag worstelde Fou-Khan Tsang, als lid van de hoofddirectie verantwoordelijk voor ICT, business development en financiën. "Hoe mobiliseer je de kracht van dit grote bedrijf zonder in te boeten op onze flexibiliteit om in te spelen op lokale behoeften", zo vat hij zijn uitdaging samen. Tsang weet één ding zeker: de toekomst van zijn bedrijf zit niet langer in het administreren zelf, maar in het beheer van datastromen. Door ontwikkelingen als elektronisch boekhouden en het via EDI uitwisselen van gegevens gaat het handwerk er meer en meer uit. In de agrarische sector wordt een administratie al voor 80 procent automatisch ingelezen doordat de leveranciers deelnemen aan EDI Circle. Daarbij zetten

ze een digitaal duplicaat van hun factuur in de EDI Circle database. De accountant leest deze informatie automatisch in, waarbij van sommige leveranciers zelfs al tot op artikel-co-deniveau bekend is welke grootboeknummers daar bij horen. Ook alle bankafschriften van de Rabobank worden op een soortgelijke manier automatisch verwerkt. "Over een paar jaar is 99 procent van de administratie al af zonder dat er een mensenhand aan te pas komt", voorspelt Tsang.

Weinig standaardisatie

Het werk wordt kennisintensiever. Er moet daarom een manier komen om beter gebruik te maken van elkaars kennis. Een prachtig doel voor de wat langere termijn, maar op korte termijn wilde Tsang vooral de werkdruk verlagen door het werk beter tussen de vestigingen te verdelen. Met 35 kantoren is het altijd wel zo dat als het ene kantoor heel druk is, een ander het juist wat rustiger heeft. In de tijd van papieren dossiers kon je daar weinig aan doen, maar nu alle informatie digitaal voorhanden is, is het wel mogelijk om 'load balancing' toe te passen, mits alle kantoren op dezelfde manier werken. En dat bleek niet het geval, zo vertelt Tsang. "Toen we ruim een jaar geleden begonnen na te denken over hoe we met gebruik van nieuwe digitale middelen beter zouden kunnen samenwerken, bleek dat we maar heel weinig standaardprocessen hebben. Het is in de accountancy gebruikelijk om voor iedere klant een volledige maatwerkauto te bouwen, terwijl de auto-industrie daar veel slimmer mee omgaat door aan de achterkant veel te standaardiseren."

In de zomer van 2008 legde Alfa Accountants het primaire proces onder het vergrootglas. Tsang maakt de vergelijking met een salamiworst: "Plakje voor plakje hebben we afgesneden en geanalyseerd: wat doen we in deze stap precies? Waarom? Voor wie? En door wie?" Door alle stappen kritisch te bekijken en waar mogelijk weg te snijden, wist het bedrijf 20 procent tijdswinst te boeken in het gehele primaire proces. Tsang geeft een voorbeeld. "Vroeger zorgde de administrateur ervoor dat de administratie compleet was en alles goed werd geboekt. Vervolgens ging die administratie naar de accountant die de jaarrekening opstelde. En tot slot naar de fiscalist die de belastingaangifte verzorgde. Nu is er in een vroegtijdig stadium al overleg tussen die drie, waardoor de administrateur weet waar de accountant op gaat letten en zorgt dat die stap al is gezet." Een voorbeeld daarvan is het scannen van het laatste bankrekeningafschrift van het jaar dat wordt afgesloten en het eerste van het nieuwe jaar. Dat gebeurt nu niet langer door de accountant maar door de administrateur. "Zo verleggen we werk van hoger geschoolde medewerkers naar lager geschoolde. Dat is mooi, want lager geschoold werk is er steeds minder. Bovendien houden accountants en fiscalisten zo meer tijd over voor advieswerk."

Iteratief proces

Nu de processen in alle 35 vestigingen zijn gestandaardiseerd, is de tijd rijp voor de volgende twee stappen: het beter orga-



Fou-Khan Tsang: "Hoe mobiliseer je de kracht van dit grote bedrijf?"

niseren van kennisdeling en klanten toegang geven tot de systemen, zodat ze zelf informatie kunnen zoeken waarvoor ze vroeger zouden hebben gebeld. Om erachter te komen welke behoeften medewerkers en klanten hebben deed Alfa Accountants twee onderzoeken: een onder klanten en een onder medewerkers. De uitkomst was verrassend: klanten zouden het prettig vinden om meer online samen te werken, via een portal toegang te krijgen tot het volledige dossier en zelf informatie aan het dossier toe te voegen. Medewerkers daarentegen stonden ietwat huiverig tegenover dit idee. Tsang: "Daarom leek het ons goed om te beginnen aan de binnenkant. Laat eerst medewerkers maar eens wennen aan een nieuwe werkwijze voordat we ermee naar buiten gaan."

Een bezoek aan concurrent BDO maakte al snel duidelijk dat Microsoft SharePoint precies datgene bood waar Tsang naar zocht. De zoektocht naar een implementatiepartner nam iets meer tijd in beslag. "Wij zochten een leverancier die niet alleen het systeem bouwt, maar die eenzelfde filosofie heeft als wij. Dit gaat niet om de implementatie van software, het gaat om een nieuwe manier van werken. Die manier zal zich langzaam evolueren."

Presteer beter met een geaccrediteerde opleiding!

Beter presteren met processen koopt u niet in een doos. En succesvol zijn met Enterprise Architectuur vergt meer dan het installeren van een tool. Want inzicht, aanpakken, tools en best practices vormen een integraal geheel. Vakmanschap is de sleutel tot het optimaal hanteren en combineren van bovengenoemde instrumenten. De opleidingen van BiZZdesign Academy maken u tot een professional in uw vakgebied. De modules zijn bovendien officieel geaccrediteerd en breed erkend.

BiZZdesign Academy heeft, samen met klanten, partners, kennisinstellingen en opleidingsinstituten integrale aanpakken ontwikkeld, gebaseerd op internationale open standaarden. Hierbij draait het om het effectief ontwerpen, verbeteren en beheersen van het samenspel tussen proces, organisatie en IT. De verschillende modules zijn o.a. geaccrediteerd door The Open Group (TOGAF, ArchiMate) en vormen onderdeel van een volwaardige Post-HBO met instroom naar een Master in Management en ICT. De modules betreffen:

- Enterprise Architectuur
- Business Requirements Management
- Ontwerp en verbetering van bedrijfsprocessen
- Business Process Management
- Grip op inrichting en implementatie
- Governance en risicomanagement

BiZZdesign Academy heeft per module een uitgebalanceerd aanbod aan opleidingen ontwikkeld. De aangereikte methoden en concepten worden tijdens

deze opleidingen direct toepasbaar gemaakt aan de hand van voorbeelden en praktijksituaties. U kunt kiezen voor een inleidende masterclass of een foundation training met een helder overzicht over één van de genoemde vakgebieden. Of u kiest voor verdieping met praktische vakopleidingen, eventueel afgerond met certificering. Altijd worden aanpakken, best-practices en beschikbare tools samenhangend aangeboden, zodat het leereffect optimaal is. Bij in-company trainingen kunt u uw eigen praktijksituaties inbrengen. De modules zijn zowel in het Nederlands als Engels beschikbaar.

BiZZdesign krijgt zeer hoge waarderingen van partners, individuele cursisten en bedrijven:

- Werken met kleine groepen
- Ruimte voor het delen van best-practices
- Gelegenheid voor verdere verdieping of verbreding
- Ervaren trainers uit de praktijk die weten hoe het echt werkt
- Toepasbaarheid op de eigen werksituatie

Duizenden professionals binnen en buiten Nederland zijn opgeleid en hebben carrièrestappen gezet omdat zij aantoonbaar beter presteren!

Meer weten? Bezoek onze website. Hebt u behoefte aan verdere toelichting of een volledig overzicht van het opleidingsaanbod? Neem dan gerust contact met ons op!

BiZZdesign Academy

www.bizzdesign.com

BiZZdesign Academy

Opleidingslocatie Amersfoort of in company
The Netherlands

Phone + 31 (0) 53 4 878 151

Fax + 31 (0) 53 4 878 161

E-mail academy@bizzdesign.nl

Hij vond de klik bij e-office. In een traject dat driekwart jaar in beslag nam, is een intranet gebouwd dat de interne kennisuitwisseling moet bevorderen. Die tijd moet je volgens Roland Hameeteman, directeur van e-office, ook ervoor uittrekken.

In de agrarische sector wordt een administratie al voor 80 procent automatisch ingelezen

“Als je eraan begint is het voor de betrokkenen heel moeilijk om voor te stellen wat het eindresultaat is. Het is een iteratief proces; pas als er een eerste onderdeel is gebouwd, zijn mensen in staat weer een stapje verder te denken. Je kunt het niet op voorhand op de tekentafel ontwerpen, omdat de medewerkers zich er dan niets bij kunnen voorstellen en wij dus ook niet weten of het aansluit op hun behoeften.” Om die aansluiting bij behoeften te houden, heeft Tsang enkele mensen her en der uit de organisatie geselecteerd die enerzijds mee kunnen gaan met deze gedachte, maar anderzijds ook kritisch genoeg zijn.

Vraag creëren

De basis van het intranet is een wikipedia-achtig systeem met een groot anarchistisch gedeelte, maar ook een formeel vaktechnisch deel waar iedereen in kan zoeken, maar waar slechts een beperkt aantal mensen informatie aan kan toevoegen. Aan bolletjes is herkenbaar in welke categorie informatie valt: is het bolletje open, dan gaat het om informele informatie, bijvoorbeeld een vraag die iemand op een forum heeft gezet en waar anderen op kunnen reageren. Is het bolletje gesloten, dan is het formele informatie die van bovenaf komt. Daar tussenin zitten vele varianten.

Het intranet is nu klaar om uitgerold te worden. Dat gebeurt in deelfases, waarbij iedere maand iets nieuws wordt geboden. Zo kunnen medewerkers langzaam wennen aan de nieuwe mogelijkheden. De teammanagers en de zogenaamde ‘keiers’ – de key users die al zijn voorgeïnformeerd en die hebben meegedacht – zijn primair verantwoordelijk voor het enthousiasmeren en begeleiden van de medewerkers. De acceptatie en het gebruik zal continu worden gemeten en de communicatie wordt hierop aangepast. “Ik hoop dat we door onze gefaseerde aanpak vraag gaan creëren, dat mensen zelf al beginnen te vragen om nieuwe functionaliteit. We zien dat nu overigens ook al gebeuren. Jongere medewerkers vinden het heel normaal om met elkaar te chatten. Het is de bedoeling dat dat straks allemaal via SharePoint gebeurt.”

Nu de interne omgeving klaar is om te worden uitgerold, kan het ontwikkelteam zich storten op de externe omgeving. Wan-

neer deze wordt geïntroduceerd is volledig afhankelijk van de acceptatie van de interne omgeving. Pas als die volop wordt gebruikt en alle medewerkers er volledig vertrouwd mee zijn, zal de portal voor klanten live gaan. Ook dat zal gefaseerd gebeuren, met waarschijnlijk eerst een pilot voor een kleinere groep klanten met beperkte functionaliteit. Waar de doelstelling van de interne omgeving vooral een betere interne samenwerking is, waardoor de tijd efficiënter wordt besteed en er meer tijd overblijft voor kwalitatieve werkzaamheden, is het doel van de externe portal het verbeteren van het klantcontact, waarbij de klant de mogelijkheid heeft om 24x7 zijn dossier te raadplegen en de status van zaken te volgen. In hoeverre die twee uiteindelijk zullen integreren, kan Tsang nog niet te zeggen. “Uiteindelijk wordt op alle fronten intensiever samengewerkt: collega’s onderling en tussen ons en klanten. Het kan niet anders dan dat we daar creatiever van worden, dat we meer dingen initiëren. Daarmee wordt onze toegevoegde waarde voor de klant groter. Hoe zich dat precies gaat ontwikkelen, is nu nog een vraag.”

Dat open einde is spannend, zeker voor een bedrijf dat uit de aard van zijn dienstverlening is gericht op het creëren van stabiliteit en zekerheid. “Ja, maar het schudt de boel ook op, het stimuleert dat we nadenken over nieuwe vormen van dienstverlening. Met het verdwijnen van het handwerk is dat noodzakelijk.”

Minjam Hulsebos is freelance journalist.

Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl