



BUSINESS PROCESS REDESIGN FILIAALADMINISTRATIE

AFSTUDEERSCHRIJF



Auteur(s) :
Datum:
Versie:

Ferdy de Groot
juni 2012 te Veghel
1.0



TITELPAGINA

Auteur(s) : Ferdy de Groot
Onderwijsinstelling: Fontys Hogeschool ICT te Eindhoven
Opleiding: Bedrijfskundige Informatica
Studentnr.: 2142846
Organisatie - Afdeling: Sligro Food Group Nederland B.V. - ICT/Financiën
Document: Scriptie-Afstudeerstage-FerdyDeGroot-1.0.docx
Datum: juni 2012 te Veghel
Versie: 1.0
Status: Definitief



Sligro Food Group Nederland B.V.
Corridor 11
5466 RB Veghel
Tel.nr.: 0413 343500

Bedrijfsbegeleider
Hugo Jaspers
E-mail : hjaspers@sligro.nl



Fontys Hogeschool ICT
Rachelmolen 1
5612 MA Eindhoven
Tel.nr.: 088 5077299

Docentgebeleider
Rob van Stratum
E-mail : r.vanstratum@fontys.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Sligro Food Group Nederland B.V.
© Ferdy de Groot 2012

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of Sligro Food Group Nederland B.V.
© Ferdy de Groot 2012

VERSIEBEHEER & UBG

VERSIEBEHEER

Versie	Status	Datum	Wijzigingen
0.1	concept	08-02-2012	Initieel document.
0.2	concept	21-02-2012	Hoofdstuk 2 & 3 ingevuld.
0.3	concept	28-03-2012	Hoofdstuk 1 ingevuld.
0.4	concept	28-05-2012	Adviesrapport & implementatieplan als bijlage toegevoegd en hoofdstuk 4 & 5 ingevuld.
0.5	concept	30-05-2012	Hoofdstuk 6 & 8 ingevuld.
0.6	concept	31-05-2012	Hoofdstuk 7 ingevuld.
0.7	concept	02-06-2012	Managementsamenvattingen ingevuld.
1.0	definitief	04-06-2012	Feedback Hugo Jaspers en Rob van Stratum verwerkt.

UITVOEREN (OPSTELLEN)

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Ferdy de Groot	ICT / Financiën	Afstudeerder	08-02-2012

BEOORDELEN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect	31-05-2012
Robin Duijs	ICT	Jr. architect	31-05-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider	31-05-2012

GOEDKEUREN

Naam	Afdeling	Functie	Besluit	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect		
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider		

INFORMEREN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Linda Dekker	Financiën	Hoofd AO/IC	07-06-2012
Jeanne van Heereveld	Financiën	Hoofd administratie	07-06-2012
Hein Verbraak	Financiën	Grootboekadministrateur	07-06-2012
André Aalders	Financiën	Hoofd financiën	07-06-2012

VOORWOORD

Met de sollicitatiebrief die ik op woensdag 11 januari 2012 naar Hugo Jaspers van Sligro Food Group verstuurde is er een nieuw hoofdstuk gestart bij mijn studie aan de Fontys Hogeschool ICT te Eindhoven. Op donderdag 19 januari 2012 had ik een sollicitatiegesprek met Hugo Jaspers (afdeling ICT) en André Aalders (afdeling financiën) voor de stage opdracht “Business Process Redesign filiaaladministratie”. Dit gesprek heeft geleid tot een afstudeerstageplaats bij Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel. Deze afstudeerstage is hopelijk de afsluiting van mijn opleiding Bedrijfskundige.

Speciale dank gaat uit naar Hugo Jaspers en Robin Duijs die mij vanuit Sligro hebben begeleid en feedback hebben gegeven tijdens deze afstudeerstage. Ook wil ik graag mijn stagedocent Rob van Stratum bedanken voor de uitgebreide begeleiding en feedback die ik heb gekregen de afgelopen periode.

Via deze weg wil ik ook iedereen die bij mijn project betrokken was binnen Sligro Food Group bedanken voor hun hulp, medewerking en/of advies tijdens mijn afstudeerstage.

Veghel, juni 2012

Ferdy de Groot

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
MANAGEMENT SAMENVATTING.....	6
MANAGEMENT SUMMARY	7
VERKLARENDE WOORDENLIJST	8
1. INLEIDING.....	9
2. DE ORGANISATIE	10
2.1 AFDELING FINANCIËN	11
2.2 AFDELING ICT.....	12
2.3 MIJN PLAATS IN DE ORGANISATIE	13
3. Afstudeerproject	14
3.1 PROBLEEMSTELLING	14
3.2 PROJECTDEFINITIE.....	14
3.3 PROJECTDOELSTELLING	15
3.4 OPDRACHTGEVERS.....	15
3.5 RESULTAAT	15
3.6 AANPAK	16
4. ORIËNTATIEFASE (FASE 1).....	18
4.1 WAT IS EEN 'PAPERLESS OFFICE'?	18
4.2 VOOR EN NADELEN 'PAPERLESS OFFICE'	18
4.3 IS EEN 'PAPERLESS OFFICE' HAALBAAR BINNEN DE AFDELING FINANCIËN?	19
5. ONDERZOEKS- EN OPLOSSINGSFASE (FASE 2).....	20
5.1 ONDERZOEKSOPZET	20
5.2 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PROCESSEN.....	22
5.3 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING AO/IC.....	23
5.4 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING BONUSCONTRACTBEHEER	23
5.5 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING CONTROLLING	24
5.6 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING DEBITEURENADMINISTRATIE.....	25
5.7 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING FACTUURCONTROLE	26
5.8 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING GROOTBOEKADMINISTRATIE.....	28
5.9 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING SALARISADMINISTRATIE.....	29
5.10 CONCLUSIE ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERGEBRUIK	30
5.11 ADVIES GEWENSTE SITUATIE PAPIERGEBRUIK	31
6. INVOERINGSFASE (FASE 3).....	33
6.1 IMPLEMENTATIEPLAN	33
6.1.1 UITROL	33
6.1.2 OPLEIDING GEBRUIKERS	34
6.2 FINANCIËN	35
6.2.1 KOSTEN EN BATEN ANALYSE.....	35
6.2.2 BREAK-EVEN ANALYSE	36

7. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	37
7.1 CONCLUSIES.....	37
7.2 AANBEVELINGEN.....	38
8.PERSOONLIJKE EVALUATIE	39
8.1 VERWACHTINGEN.....	39
8.2 ERVARINGEN	39
8.3 PROCES	40
LITERATUURLIJST	41
BIJLAGEN.....	42

MANAGEMENT SAMENVATTING

Deze afstudeerstage is het laatste onderdeel van mijn opleiding Bedrijfskundige Informatica aan de Fontys Hogeschool ICT te Eindhoven. Op 1 februari 2012 ben ik gestart met de opdracht “Vastleggen processen en onderzoek naar ‘paperless office’ binnen afdeling financiën” bij Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel. Sligro bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en als detaillist.

Binnen Sligro is de afdeling financiën volledig centraal gelokaliseerd in het hoofdkantoor van Sligro. Dit leidt, in combinatie met de groei van Sligro, tot steeds massalere stromen aan documenten tussen de decentrale locaties en het hoofdkantoor en binnen de afdeling financiën. Om deze papierstromen te beteugelen en te reduceren is dit project uitgevoerd.

Bij de start van mijn onderzoek naar verbetermogelijkheden om de papierstromen te verminderen was niet bekend welke papierstromen er precies zijn. Om het onderzoek te kunnen starten is begonnen met het in kaart brengen van de huidige situatie.

Van daar uit ben ik verder gegaan met het in kaart brengen van de processen met de procesmodelleringstool BiZZdesigner. Tijdens dit onderzoek zijn al direct een aantal oplossingsrichtingen gedefinieerd die later in het onderzoek worden gebruikt. De beschreven processen geven Sligro inzicht in welke processen gebruik maken van de papierstromen en waar eventuele relaties liggen met andere afdelingen.

Het resultaat van dit project is een overzicht van de papierstromen van de afdelingen binnen financiën. Ook een adviesrapport voor de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling financiën met de uitgewerkte processen in BiZZdesigner. Het implementatieplan is ook een resultaat van dit project waarin een plan is opgesteld om de papierstroom te verminderen voor één van de papierstromen uit het adviesrapport.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er momenteel papierstromen zijn waarbij grote verbeteringen mogelijk zijn. Om deze verbeteringen te beschrijven zijn er vier mogelijke oplossingsrichtingen per papierstroom gedefinieerd. Het inzetten van een 2^e beeldscherm of breedbeeldscherm, de papierstroom digitaliseren, de papierstromen herdefiniëren en de papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie zijn de oplossingsrichtingen.

Om in de toekomst verder te gaan met het optimaliseren beveel ik aan om door te gaan met het integraal vast leggen van processen. Ook het communiceren van de economische, milieu- en sociale prestaties in een duurzaamheidsverslag met de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) is een goed middel om aan te tonen dat er wordt gewerkt naar een gezond bedrijf.

MANAGEMENT SUMMARY

This internship is the final part of my study of Business Informatica at the Fontys Hogeschool ICT in Eindhoven. On February 1st 2012 I started the project “paperless office at the department of finance” at Sligro Food Group Nederland B.V. in Veghel. Sligro is a foodretail and foodservice company that indirectly and directly directed towards the Dutch food consumers. This is done in foodservice as a wholesaler and in foodretail as a wholesaler and as retailer.

The department of finance is centrally located within the head office of Sligro. This combined with the growth of Sligro leads to a larger influx of documents between the other locations and the head office and within the department of finance. I performed this project to see how the Sligro finance department could improve and reduce the paper flow within the office.

At the start of my project the actual paper flow was unknown. So to start my project to reduce and improve the paper flow I had to map the current situation.

My next step was to map the processes using the program BiZZdesigner. During my research a few solutions were defined which were used during my research. The mentioned processes give Sligro a view on which processes use the paper flow and where the connections can be made with other departments.

The result of this project is a summary of the paper flow of the various parts within the finance department. The advisory for the fifteen largest paper flows within the finance department with detailed processes using BiZZdesigner. The plan for the implementation is also a result of this project which gives an idea on how to reduce the paper flow for one of the paper flows in the advisory.

As a result from my research I can tell that major improvements are possible. To describe these improvements I defined four different solutions per paper flow. The deployment of a second screen or wide screen, digitalize the paper flow, redefine the paper flow and an retrievable paper flow application are the solutions.

My recommendations for the future are to optimize the paper flow and to map all the processes within Sligro. Also the communication of the economical, environmental- and social performance in a sustainability advisory of guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) is a good way to show the work is being done to make a wholesome company.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

A

AO/IC Administratieve organisatie / interne controle

AS/400 Definitie SFG : “De AS/400 is de oude naam voor een computersysteem van IBM dat door Sligro Food Group gebruikt wordt. De huidige naam voor deze systemen is System-i.”

B

BiZZdesigner BiZZdesigner is een applicatie waarmee processen kunnen worden gemodelleerd.

BS BS staat voor bezorgservice.

E

ECM Definitie Wikipedia : “Enterprise content management betreft het beheer van ongestructureerde informatie binnen een onderneming. Ongestructureerde informatie is alle informatie die niet direct als veld in een database benaderbaar is. Hierbij kan het gaan om allerlei soorten documenten (bijvoorbeeld Office documenten van het type Word (.doc), Excel (.xls), etc, maar ook PDF, XML, E-mailberichten, afbeeldingen, video's en geluidsfragmenten).”

I

IST De IST situatie is de huidige of de AS-IS situatie.

P

Paperless office Papierloos kantoor.

R

Repositories Definitie Kennisnet : Volgens het woordenboek betekent repository: schatkamer, bewaarplaats, magazijn. Het is een faciliteit voor het opslaan en beheren van digitale informatie (objecten) in een via internet toegankelijke vorm. Het is in wezen een 'digitale database'.

S

SOLL De SOLL situatie is de gewenste of de TO-BE situatie.

T

TienStappenPlan Het TienStappenPlan is een methode om de kwaliteit van het afstudeerproces te waarborgen en ondersteunen.

Z

ZB ZB staat voor zelfbediening.

1. INLEIDING

Deze afstudeerscriptie doet verslag van mijn afstudeeropdracht “Vastleggen processen en onderzoek naar ‘paperless office’ binnen afdeling financiën”. Dit eerste hoofdstuk geeft een inleiding op dit document.

Kunnen de werkprocessen op de afdeling financiën worden geoptimaliseerd door het realiseren van een ‘paperless office’?

De afstudeerscriptie is geschreven om inzicht te geven op het proces en resultaat van mijn onderzoek binnen Sligro Food Group(SFG). Sligro bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en als detaillist.

De afstudeeropdracht heeft de naam “Vastleggen processen en onderzoek naar ‘paperless office’ binnen afdeling financiën” gekregen en wordt uitgevoerd op het hoofdkantoor van SFG te Veghel. Binnen SFG is de afdeling financiën volledig centraal gelokaliseerd in het hoofdkantoor van Sligro. Dit leidt tot steeds massalere stromen aan documenten tussen de decentrale locaties en het hoofdkantoor en binnen de afdeling financiën. Om deze papierstromen te beteugelen en te reduceren is dit project uitgevoerd.

In hoofdstuk 2 wordt de organisatie beschreven waar het afstudeerproject plaatsvindt. Hoofdstuk 3 bestaat uit informatie over het project, onder andere de probleemstelling, de projectdefinitie en de projectdoelstellingen. In hoofdstuk 4,5 en 6 worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Het resultaat bestaat uit een analyse van de huidige situatie, verbeteringen, aanbevelingen en advies over de gewenste situatie. In hoofdstuk 7 worden de conclusie en aanbevelingen beschreven. In het laatste hoofdstuk (8) komt de persoonlijke evaluatie aanbod.

De bijlagen bij deze scriptie bestaan uit een Project Initiation Document, Uitgebreide bedrijfsbeschrijving, het adviesrapport, het implementatieplan, de ingevulde checklisten van het TienStappenPlan en een procestekening waarin een aantal door mij uitgewerkte processen zijn gecombineerd met processen die zijn uitgewerkt voor een ander project.

De scriptie is zowel geschreven voor de opdrachtgever om de resultaten van het onderzoek vast te leggen als voor de onderwijsinstelling om aan te tonen dat de auteur kan functioneren als startbekwame HBO-er.

2. DE ORGANISATIE

In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven waar ik mijn afstudeerproject heb gedaan. Een korte omschrijving wordt hier vermeld, in bijlage B van dit document is er een uitgebreidere beschrijving van Sligro Food Group.

Sligro Food Group(SFG)¹ bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en als detaillist.



Fig.1. Foto Sligro

Foodretail

De foodretail activiteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ-full service supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

Foodservice

Foodservice richt zich als marktleider met een landelijk netwerk via zelfbediening en bezorging op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Zelfbediening beschikt daartoe over 45 Sligro zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 10 Sligro-bezorggroothandels, alsmede Van Hoeckel, dat zich volledig specialiseert op de institutionele markt. Sligro heeft een eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. Sligro heeft verder deelnemingen in Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket. De klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Bedrijfsprofiel*. Opgeroepen op 7 februari, 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/bedrijfsprofiel/Pages/bedrijfsprofiel.aspx>

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail EMTÉ	Foodservice zelfbediening Sligro	Foodservice bezorging Sligro/Van Hoeckel
130 eigen en franchise supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel	
2 distributiecentra	Landelijk netwerk van 45 zelfbedieningsvestigingen	Landelijk netwerk van 11 bezorgservice groothandels
Sligro Freshpartners en productiebedrijven		
Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (Smitvis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven.		

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Organisatie structuur*. Opgeroepen op 7 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/organisatiestructuur/Pages/organisatiestructuur.aspx>

¹ Meer informatie over SFG is te vinden in bijlage B - Bedrijfsbeschrijving

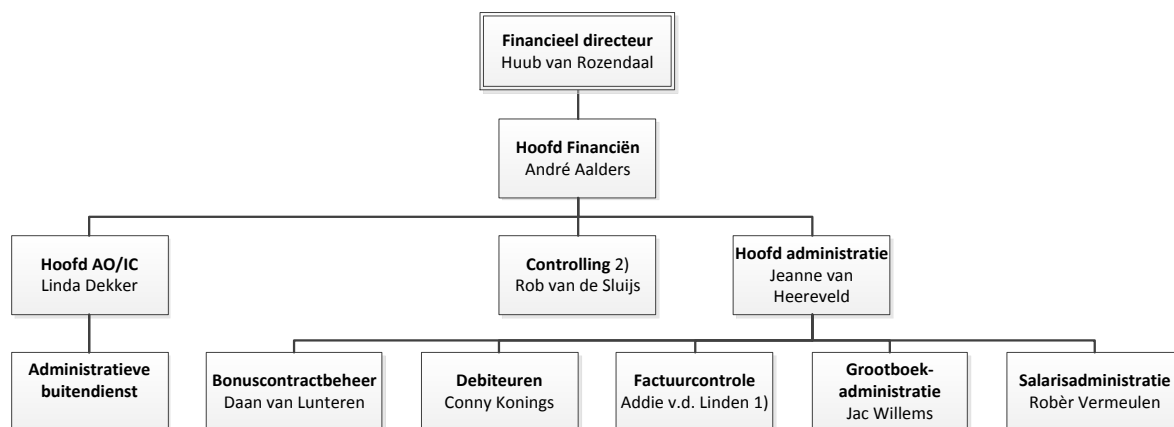
2.1 AFDELING FINANCIËN

Binnen SFG is de afdeling financiën volledig geconcentreerd in het hoofdkantoor van Sligro in Veghel. Dit leidt o.a. tot massale stromen aan papier tussen de decentrale locaties en het hoofdkantoor en binnen de afdeling financiën. Om deze stromen aan papier in kaart te brengen en te verminderen wordt dit project uitgevoerd. Ook het in kaart brengen van papierstromen die verwerkt worden op de afdelingen is onderdeel van dit project.

De afdeling financiën is onderverdeeld in zeven afdelingen:

- AO/IC;
- Bonuscontractbeheer;
- Controlling;
- Debiteurenadministratie;
- Factuurcontrole;
- Grootboekadministratie;
- Salarisadministratie.

De afdeling financiën is hieronder schematisch weergegeven:



1) Plaatsvervangend hoofd

2) Incl. Bart Huijbregts

Fig. 2. Structuur afdeling financiën

2.2 AFDELING ICT

De afdeling ICT van SFG is volledig geconcentreerd in het hoofdkantoor van Sligro in Veghel en is onderverdeeld in drie takken, ICT software ontwikkeling, ICT operations en ICT winkelautomatisering.

De afdeling ICT is hieronder schematisch weergegeven:

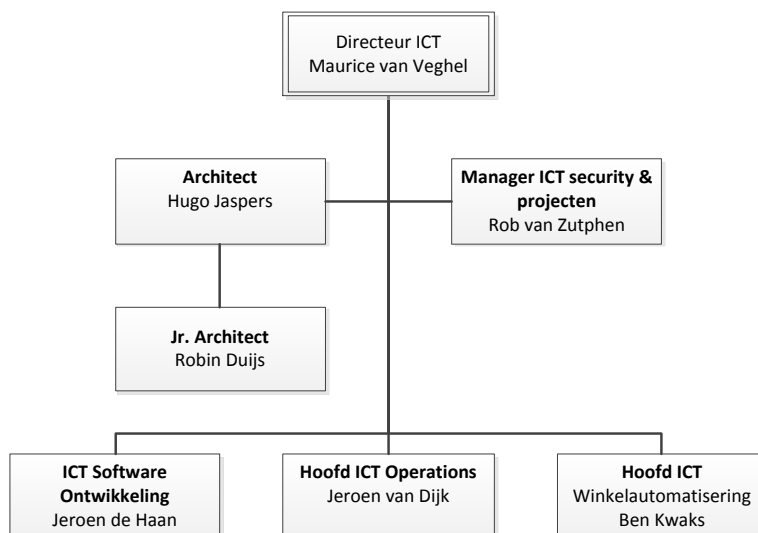


Fig. 3. Structuur afdeling ICT

2.3 MIJN PLAATS IN DE ORGANISATIE

Ik ben bij SFG werkzaam binnen de afdeling ICT. Echter de opdracht richt zich op het verbeteren van de werkprocessen binnen de afdeling financiën vandaar dat mijn werkplek op de afdeling AO/IC binnen de financiële afdeling is.

Hieronder is de structuur van SFG schematisch weergegeven:

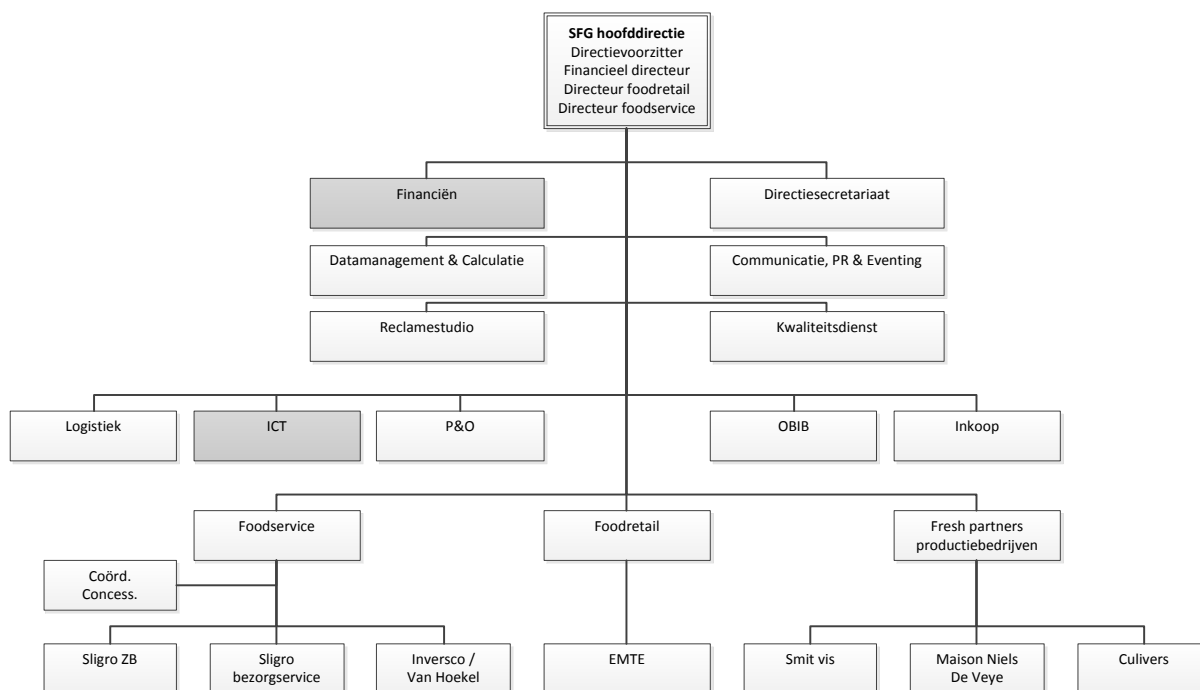


Fig. 4. Structuur SFG

Hugo Jaspers, Linda Dekker, André Aalders, Hein Verbraak en Jeanne van Heereveld zijn betrokken bij het project via een stuurgroep. De stuurgroep zal inhoudelijke feedback geven op de resultaten die van belang zijn voor de afdeling financiën. Hugo Jaspers en Robin Duijs zijn verantwoordelijk voor de interne begeleiding.

Hieronder is de structuur van mijn afstudeerproject schematisch weergegeven:

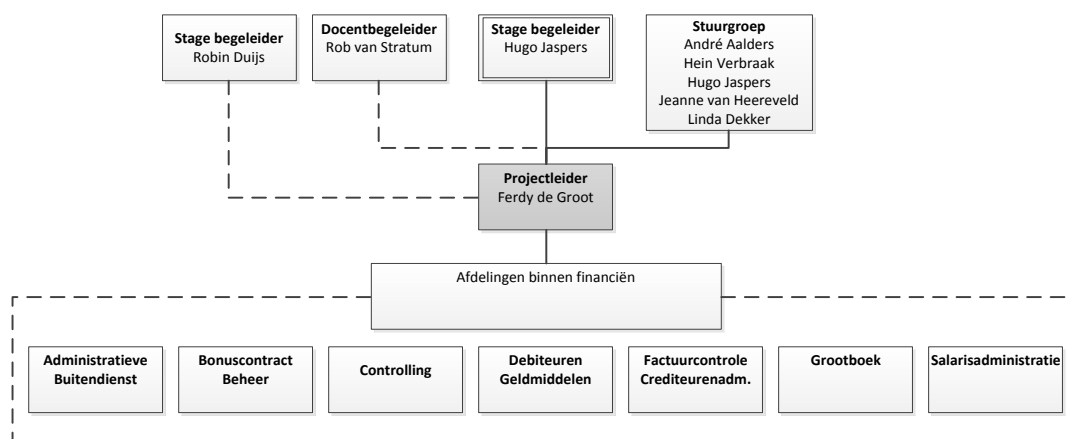


Fig. 5. Projectorganisatiestructuur

3. AFSTUDEERPROJECT

Dit hoofdstuk geeft meer informatie over het probleem waardoor dit project is gestart, de projectdefinitie, doelstellingen en resultaat. Ook de fasen van het project met tussen resultaten worden in dit hoofdstuk beschreven.

3.1 PROBLEEMSTELLING

Binnen de afdeling financiën zijn er processen die niet optimaal verlopen door de grote dagelijkse papierstroom die moet worden verwerkt over de financiële transacties van Sligro en EMTÉ.

Het is een probleem doordat de processen niet optimaal verlopen en dit leidt tot een inefficiënte werkwijze en een grote kans op fouten. Dit brengt hogere personeelskosten met zich mee, ook de kosten voor het printen (denk aan papier, toner, onderhoud printers) zullen lager zijn bij het verhelpen van het probleem.

Het is vooral een probleem voor de leiding van de afdeling financiën doordat ze nu verantwoordelijk zijn voor een afdeling die niet efficiënt haar werkzaamheden uitvoert. Het probleem wordt jaarlijks groter doordat SFG groeit. Dit zal tot gevolg hebben dat er onnodig meer mensen moeten gaan werken op de afdeling financiën en dat staat lijnrecht tegenover de doelstelling om de efficiency te verhogen.



Fig. 6. Probleemstelling

Het probleem wat eerst moet worden opgelost om de papierstroom te verminderen en om een 'paperless office' te realiseren is het in kaart brengen van de huidige situatie. Het gebruik van de papieren documenten is momenteel niet in kaart gebracht en zodoende is het op dit moment moeilijk om gestructureerd naar een 'paperless office' te werken.

3.2 PROJECTDEFINITIE

Het project omvat het uitbrengen van advies voor het realiseren van een 'paperless office' voor de afdeling financiën. Voordat er gestructureerd kan worden gewerkt naar een 'paperless office' is het noodzakelijk om het gebruik van papieren documenten in de processen in kaart te brengen.

Binnen de opdracht zullen de volgende stappen worden doorlopen:

- Onderzoek naar het papiergebruik binnen de afdelingen van financiën;
 - AO/IC;
 - Bonuscontractbeheer;
 - Controlling;
 - Debiteurenadministratie;
 - Factuurcontrole;
 - Grootboekadministratie;
 - Salarisadministratie.
- Rapporteren van onderzoeksresultaten;
- Analyseren van verbetermogelijkheden en uitbrengen advies;
- Advies verwerken naar een implementatieplan.

3.3 PROJECTDOELSTELLING

Dit project heeft twee doelstellingen²

- Een onderzoeken naar het huidige papiergebruik in de processen binnen de afdelingen binnen financiën;
- Een adviesrapport en implementatieplan voor de in het adviesrapport beschreven verbeteringen voor een nog te bepalen papierstromen.

3.4 OPDRACHTGEVERS

De opdrachtgevers voor dit project zijn Dhr. Hugo Jaspers (Informatie-, Applicatie en Software-Architect) en Dhr. André Aalders (Hoofd financiën).

3.5 RESULTAAT

Het gewenste eindresultaat zal bereikt worden als op 7 juni 2012 aan de volgende eisen is voldaan:

- Huidige situatie is beschreven;
 - Alle processen zijn (beperkt) gemodelleerd met BiZZdesigner;
 - Er is een matrix waarin de diverse papierstromen zijn beschreven;
- Adviesrapport is geschreven;
 - In het adviesrapport wordt beschreven hoe de papierstromen op basis van hedendaagse ter beschikking staande methoden en technieken kunnen worden verbeterd;
- Implementatieplan is geschreven;
 - Het implementatieplan zal bestaan uit een plan voor de implementatie voor een verbetering voor één papierstroom.

² Meer informatie over de projectdoelstellingen is te vinden in bijlage A - PID

3.6 AANPAK

Het project wordt uitgevoerd in drie fasen. De fasering van het project is in onderstaande afbeelding schematisch weergegeven.

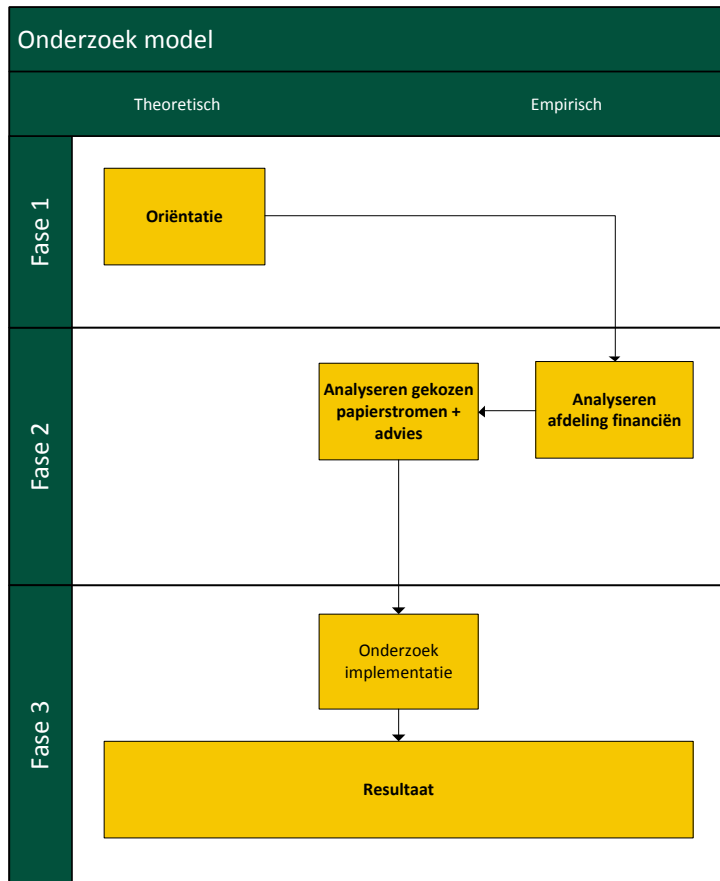


Fig. 7. Onderzoek model

Dit project bestaat uit de volgende drie fasen en hieronder wordt per fase aangegeven wat een fase inhoud en welke (tussen)resultaten hieruit volgen:

- Oriëntatiefase;
- Onderzoeks- en oplossingsfase;
- Invoeringsfase.

Oriëntatiefase (fase 1)

In de eerste fase van dit project wordt het project gestart. In deze fase wordt het PID opgesteld en wordt de omschrijving van de opdracht definitief gemaakt zodat het project kan worden gestart.

Op te leveren (tussen)resultaten:

- Afstudeervoorstel;
- Project Initiation Document.

Onderzoeks- en oplossingsfase (fase 2)

In deze fase wordt de huidige situatie onderzocht om de papierstroom per afdeling in kaart te kunnen brengen d.m.v. interviews. Ook zal er een advies gegeven worden om (een deel van) de processen beter te laten verlopen door de papierstroom te verminderen.

Op te leveren (tussen)resultaten:

- Adviesrapport;
- Concept afstudeerscriptie;
- Overzicht papierstromen binnen financiën;
- Procestekeningen papier verwerkende processen.

Invoeringsfase (fase 3)

In deze fase wordt er een implementatieplan geschreven voor één van de verbeteringen uit het adviesrapport. De afstudeerscriptie wordt de laatste hand gelegd aan de afstudeerscriptie. De afsluiting van deze fase zal bestaan het geven van een eindpresentatie voor alle betrokkenen bij het project.

Op te leveren (tussen)resultaten:

- Definitieve versie afstudeerstage;
- Eindpresentatie;
- Implementatieplan.

4. ORIËNTATIEFASE (FASE 1)

In deze fase wordt het Project Initiation Document opgesteld en wordt de omschrijving van de opdracht definitief gemaakt zodat het project kan worden gestart.

Op te leveren (tussen)resultaten:

- *Afstudeervoorstel;*
- *Project Initiation Document.*

4.1 WAT IS EEN 'PAPERLESS OFFICE'?

Definitie 'paperless office': "utopische voorstelling van een modern kantoor, waarin de papieren informatiedragers geheel zijn vervangen door elektronische middelen, zoals beeldschermen, computerbestanden, enz."

MWB mijn woordenboek (2012). *paperloos kantoor*. Opgeroepen op 20 mei 2012, van MWB: <http://www.mijnwoordenboek.nl/vertaal/NL/EN/papierloos%20kantoor>

Een 'paperless office' is een papierloos (of voor een groot deel papierloos) kantoor waarbij de processen worden ondersteund door automatisering en waar papieren documenten zijn vervangen door gedigitaliseerde documenten. Door deze manier van werken kunnen werkprocessen efficiënter worden uitgevoerd. Ook kostenbesparing en het maatschappelijk verantwoord ondernemen(MVO) zijn belangrijke doelen bij het realiseren van een 'paperless office'.

4.2 VOOR EN NADELEN 'PAPERLESS OFFICE'

Het realiseren van een 'paperless office' brengt een aantal belangrijke voordelen met zich mee. Helaas zijn er ook nadelen bij het realiseren van een 'paperless office', echter de voordelen zijn vele malen groter dan de nadelen. Bij het realiseren van een volledig 'paperless office' zullen de nadelen groter zijn dan wanneer er wordt gekozen voor gedeeltelijke realisatie van een 'paperless office'.

Een 'paperless office' brengt de volgende voordelen met zich mee:

- Centrale opslag van documenten en de mogelijkheid tot back-up van het (digitale) archief;
- Kostenbesparing door een hogere efficiency binnen de werkprocessen;
- Kostenbesparing en het MVO door het vermindert gebruikt van papier;
- Kostenbesparing op het onderhoud en beheer van printers;
- Snel doorzoeken van documenten in een digitaal archief.

Helaas zijn er bij het realiseren van een 'paperless office' ook nadelen:

- Bestaande software moet worden aangepast om het proces te ondersteunen;
- De efficiency kan verlagen bij andere bedrijfsonderdelen;
- Hogere afhankelijkheid van ICT.

De bovenstaande voor- en nadelen zijn opgesteld na gesprekken met collega's van de afdeling financiën.

4.3 IS EEN 'PAPERLESS OFFICE' HAALBAAR BINNEN DE AFDELING FINANCIËN?

In de interviews met de afdelingshoofden en gesprekken met het hoofd financiën is de haalbaarheid van het realiseren van een 'paperless office' aan bod gekomen. Hieronder zijn enkele uitspraken weergegeven om het beeld binnen de afdeling financiën weer te geven:

"Een paperless office is mogelijk op de afdeling bonuscontractbeheer. Echter zal dit niet het gewenste resultaat hebben om de efficiency te verhogen. Door paperless te gaan werken zal de efficiency verlagen en zullen vele wijzigingen moeten worden doorgevoerd in de programmatuur."

"Ik denk dat het mogelijk is om binnen de afdeling salarisadministratie volledig papierloos te gaan werken. Er zijn al een aantal projecten uitgevoerd om dit gedeeltelijk te realiseren."

"Er is al veel gedaan aan het terugbrengen van de grote papierstromen op de afdeling, het zal moeilijk worden om nog veel te verbeteren aan de papierstromen binnen de debiteurenadministratie."

"Een volledig 'paperless office' realiseren binnen de afdeling financiën is niet haalbaar, echter een gedeeltelijke realisatie van een 'paperless office' is haalbaar en wenselijk."

5. ONDERZOEKS- EN OPLOSSINGSFASE (FASE 2)

In deze fase wordt de huidige situatie onderzocht om de papierstroom per afdeling in kaart te kunnen brengen d.m.v. interviews en observatie. Ook zal er een advies³ gegeven worden om één van de papierstromen te verminderen. Om tot een advies te komen is het noodzakelijk om de huidige situatie m.b.t. papiergebruik te onderzoeken. In de paragraaf 5.2 wordt de huidige situatie m.b.t. de onderzochte processen beschreven. In de paragrafen 5.3 t/m 5.9 wordt de huidige situatie m.b.t. het papiergebruik per afdeling beschreven. In paragraaf 5.10 wordt een conclusie getrokken en in paragraaf 5.11 een advies gegeven over het papiergebruik binnen de afdeling financiën.

Op te leveren (tussen)resultaten:

- Adviesrapport;
- Concept afstudeerscriptie;
- Overzicht papierstromen binnen financiën;
- Procestekeningen papier verwerkende processen.

5.1 ONDERZOEKSOPZET

De onderzoeksvraag die in dit adviesrapport wordt beantwoord is: "Op welke wijze kunnen de werkprocessen worden geoptimaliseerd door papierstromen te verminderen binnen financiën?".

Om deze vraag te beantwoorden worden eerst de volgende drie deelvragen beantwoord:

1. Welke papierstromen zijn er momenteel binnen financiën?
2. Welke processen gebruiken de papierstromen?
3. Op welke wijze kunnen de papierstromen verminderd worden?

Het onderzoek wordt uitgevoerd d.m.v. twee onderzoeksmethoden:



Fig. 8. Onderzoek papiergebruik

Face-to-face onderzoek (interviews)

Dit gedeelte van het onderzoek betreft het interviewen van afdelingshoofden binnen de afdeling financiën volgens een vaste opbouw en volgorde van vragen⁴. De belangrijkste doelen van deze interviews is het in kaart brengen van de processen die gebruik maken van de papierstromen en wie hier (mede) verantwoordelijk voor is.

De doelen van deze interviews zijn:

- Algemene informatie over afdeling;
- Welke processen zijn er en wie is verantwoordelijk voor de uitvoering;
- Knelpunten m.b.t. papiergebruik binnen processen;
- Doelstellingen m.b.t. papierloos werken;
- Verbeterprojecten m.b.t. papiergebruik binnen processen.

³ Het adviesrapport is te vinden in bijlage C - Adviesrapport

⁴ De vragenlijst is te vinden in bijlage C - Adviesrapport

Observatie

Dit gedeelte van het onderzoek betreft het in kaart brengen van de processen en de papierstroom hierin d.m.v. observatie van de werkzaamheden. Het belangrijkste doel van deze observatie is het in kaart brengen van de activiteiten in het proces. Bij het vastleggen van de processen is gebruik gemaakt van de tool BiZZdesigner, omdat dit de standaard is binnen Sligro. Na de observatie zijn de processen initieel vastgelegd en na terugkoppeling met en verificatie door de betrokkenen definitief vastgelegd.

De doelen van de observatie zijn:

- Welke activiteiten het proces uit bestaat;
- Welke papierstroom in het proces gebruikt wordt;
- Knelpunten m.b.t. papiergebruik binnen processen.

5.2 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PROCESSEN

Een onderdeel van de onderzoeks- en oplossingsfase is het in kaart brengen van papier verwerkende processen. Het vastleggen van deze processen gebeurt in de applicatie BiZZdesigner. BiZZdesigner is gekozen om de processen in vast te leggen omdat dit momenteel de standaard binnen Sligro is.

De processen die zich afspelen zijn op dit moment voor het overgrote deel niet beschreven. De processen “verwerken kassa dag staten EMTÉ” en “verwerken kassa dag staten Sligro” zijn echter wel tekstueel beschreven maar niet in een applicatie zoals BiZZdesigner. Door het in kaart brengen van processen in een procesmodelleringstool worden processen inzichtelijk en kan worden gestreefd naar geoptimaliseerde processen.

In dit project zijn de volgende processen⁵ in kaart gebracht en in BiZZdesigner beschreven:

- Afdeling AO/IC:
 - Controleren contante betalingen;
- Afdeling bonuscontractbeheer;
 - Bonus binnenhalen;
 - Vaststellen prognose;
- Afdeling controlling:
 - Financiële verslaggeving
 - Controleren goederenbeweging;
- Afdeling debiteurenadministratie;:
 - Boeken bank;
 - Incasso;
- Afdeling factuurcontrole:
 - Administratieve leveringen;
 - Betalingen;
 - Factuurverwerking;
- Afdeling grootboekadministratie:
 - Aanmaak verkoopfacturen;
 - Controle bonusfacturen;
 - Verwerken kassa dag staten EMTÉ;
 - Verwerken kassa dag staten Sligro;
 - Verwerken kostennota;
- Afdeling salarisadministratie:
 - Loonrun;
 - Mutatie salaris stamgegevens.

⁵ De uitgewerkte processen in BiZZdesigner zijn te vinden in bijlage C – Adviesrapport.

5.3 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING AO/IC

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling AO/IC beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
28	AO.01	Cont.bet.creditn. Sligro	AS/400	O	D. Mulder	Controle contante betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	36	9360
35	AO.02	Kredietnota - overzicht	AS/400	O	D. Mulder	Controle kredietbedragen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	121	6.292
Totaal:											15.652	

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling AO/IC twee papierstromen actief zijn die per jaar 15.652 pagina’s papier verbruiken. Het totale papierverbruik is output en wordt alleen door de afdeling AO/IC gebruikt en wordt na gebruik vernietigd. De papierstromen van de afdeling AO/IC behoren niet tot de grootste vijftien papierstromen van de afdeling financiën en zullen daardoor niet worden meegenomen in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling AO/IC is het proces⁶ “Controle contante betalingen” uitgewerkt in BiZZdesigner.

5.4 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING BONUSCONTRACTBEHEER

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling bonuscontractbeheer beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
26	BC.01	Bonuscontracten	AS/400	O	D. v Lunteren	Vaststellen prognose	Archief	Incidenteel		Jaarlijks	11.000	11.000
63	BC.02	Bonuscreditnota's	Leverancier	I	D. v Lunteren	Bonus binnenhalen	Archief	Incidenteel		Jaarlijks	1.300	1.300
69	BC.03	Brief inzake bonusafrekening	PC	O	D. v Lunteren	Bonus binnenhalen	Leverancier	Gaat niet het archief in		Jaarlijks	900	900
77	BC.04	Facturen	AS/400	O	D. v Lunteren	Bonus binnenhalen	Leverancier/Archief	Niet meer gebruikt		Jaarlijks	400	400
Totaal:											13.600	

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling bonuscontractbeheer vier papierstromen actief zijn die per jaar 13.600 pagina’s papier verbruiken. Het totaal aan geprint papier (output) bedraagt 23.300 pagina’s papier. De bonuscreditnota’s (1.300 pagina’s) worden door de leverancier verstuurd en op de afdeling verwerkt. De papierstromen van de afdeling bonuscontractbeheer behoren niet tot de grootste vijftien papierstromen van de afdeling financiën en zullen daardoor niet worden meegenomen in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling bonuscontractbeheer zijn de processen⁷ “Vaststellen prognose” en “bonus binnenhalen” uitgewerkt in BiZZdesigner.

⁶ Het proces van de afdeling AO/IC is te vinden in bijlage C - Adviesrapport

⁷ De processen van de afdeling bonuscontractbeheer is te vinden in bijlage C - Adviesrapport

5.5 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING CONTROLLING

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling controlling beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
4	FC.03	Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
5	FC.04	Inkoopresultaat	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	250	65.000
22	CO.03	Goederenbewegingslijst	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Incidenteel		Periode	1.200	14.400
40	CO.04	Overzicht automatisch verwerkte voorraad / afwaardering DC	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	21	5.460
42	FC.27	Controleverslag financiële mutaties 042 Goederenontvangst emte	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	20	5.200
44	CO.06	Controle facturatie concec.	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	20	5.200
47	CO.07	Kwartaallijst goederenbewegingslijst	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Incidenteel		Kwartaal	1.200	4.800
57	CO.08	Diverse overzichten voor financiële verslaglegging	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Periode	200	2.400
78	CO.09	Omzet overzicht klantencategorie	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		2 * per jaar	170	340
82	CO.10	Eigen gebruik DC	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	1	260
88	CO.11	Overzicht servicegraad magazijnleveringen	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging / Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Periode	10	120
90	CO.12	Kolommenbalans totaalomzet tbv zegels	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging	Archief	Niet meer gebruikt		Jaarlijks	42	42
											Totaal:	168.222

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling controlling twaalf papierstromen actief zijn die per jaar 168.222 pagina's papier verbruiken. Het totaal aan geprint papier (output) bedraagt 33.022 pagina's papier. De papierstromen met NR 4, 5 en 42 papierstromen die worden geprint bij de afdeling factuurcontrole, worden gebruikt op de afdeling controlling. Deze input bedraagt 135.200 pagina's papier per jaar. De papierstromen met NR 4 "Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food" en 5 "Inkoopresultaat" behoren tot de grootste vijftien papierstromen van de afdeling financiën en worden verder beschreven in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling controlling zijn de processen⁸ "Goederen beweging bewaken" en "financiële verslaglegging" uitgewerkt in BiZZdesigner.



Fig. 9. Pallet papier

⁸ De processen van de afdeling controlling zijn te vinden in bijlage C - Adviesrapport

5.6 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING DEBITEURENADMINISTRATIE

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling debiteurenadministratie beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
11	DA.01	Incassovoorstel Sligro	AS/400	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	200	52.000
16	DA.02	Overzicht reconciliatie transactie	AS/400	O	A. v Iankvelt	Boeken bank	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	120	31.200
25	DA.03	Incassospecificaties	FIS	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument / archief	Regelmatig		Dagelijks	50	13.000
54	DA.04	Incassovoorstel Van Hoeckel	AS/400	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	10	2.600
55	DA.05	Eenmalige incassoformulieren	ZB / BS	I	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
56	DA.06	Betalingspecificaties	Bank	O	A. v Iankvelt	Boeken bank	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
68	DA.07	Signaleringsverslag	AS/400	O	A. v Iankvelt	Boeken bank	Gebruiksdocument / archief	Regelmatig		Dagelijks	4	1.040
74	DA.08	Openstaande posten	AS/400	O	C. Konings	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	40	480
76	DA.09	Kopie facturen	AS/400	O	A. v Iankvelt	Verzenden kopie facturen	Klant	Gaat niet het archief in		Dagelijks	35	420
											Totaal:	105.940

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling debiteurenadministratie negen papierstromen actief zijn die per jaar 105.940 pagina's papier verbruiken. Het totaal aan geprint papier (output) bedraagt 103.340 pagina's papier. De eenmalige incassoformulieren (2.600 pagina's) worden in de ZB en BS vestigingen ingevuld en op de afdeling verwerkt. De papierstroom 11 "incassovoorstel Sligro" behoort tot de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling financiën en wordt verder beschreven in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling debiteurenadministratie zijn de processen⁹ "Incasso" en "Boeken bank" uitgewerkt in BiZZdesigner.

⁹ De processen van de afdeling debiteurenadministratie zijn te vinden in bijlage C - Adviesrapport

5.7 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING FACTUURCONTROLE

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling factuurcontrole beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
2	FC.01	Afgekeurde inkoopfacturen	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	300	78.000
3	FC.02	Facturen Superunie	Leverancier	I	B. Traub	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Wekelijks	1.500	78.000
4	FC.03	Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
5	FC.04	Inkoopresultaat	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	250	65.000
6	FC.05	Betalingsvoorstel binnenland	FIS	O	H. vd Kant	Betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
7	FC.06	Overzicht ingeboekte inkoopfacturen regulier	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	215	55.900
8	FC.07	Goedgekeurd door automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	204	53.040
9	FC.08	Controleverslag inkoopfacturen SU	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	1.000	52.000
10	FC.09	Integratie EDI Factuur regels	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst in niet noodzakelijk	Dagelijks	200	52.000
13	FC.10	Inkoopfacturen	Leverancier	I	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	154	40.040
14	FC.11	Controleverslag financiële mutaties 077 EDI ingeb. Fakturen	FIS	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	130	33.800
15	FC.12	Niet geselecteerde fact tbv betalingen	FIS	O	H. vd Kant	Betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		3 x per week	200	31.200
17	FC.13	SU lijst	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	440	22.880
18	FC.14	Afgewerkte Leveranciersfacturen Superunie	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Wekelijks	400	20.800
19	FC.15	Ingeboekte Leveranciersfacturen Superunie	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Wekelijks	400	20.800
20	FC.16	Controleverslag inkoopfacturen	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	75	19.500
21	FC.17	Betalingsvoorstel buitenland	FIS	O	H. vd Kant	Betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	70	18.200
23	FC.18	Openstaande inkoopfacturen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	50	13.000
24	FC.19	Overzicht vervallen inkoopfacturen regulier	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	50	13.000
27	FC.20	Openst lijst cred. Food	FIS	O	A. v Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	200	10.400
29	FC.21	Overzicht ingeboekte inkoopfacturen SU	AS/400	O	H. v Kant	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel	Lijst is niet noodzakelijk	Wekelijks	165	8.580
30	FC.22	Eancom factuur	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	30	7.800
36	FC.23	Openst lijst cred. SU	FIS	O	A. v Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	120	6.240
37	FC.24	Niet gekoppelde inkoopfacturen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	24	6.240
38	FC.25	EDI overzicht	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	24	6.240
41	FC.26	Statistiek inkoopfacturen	AS/400	O	A. vd Linden	Beoordeling prestaties leveranciers	Directie / Hoofden inkoop	Gaat niet het archief in		Wekelijks	100	5.200
42	FC.27	Controleverslag financiële mutaties 042 Goederenontvangst emte	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	20	5.200
43	FC.28	Inkoopfacturen ouder dan x dagen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	100	5.200
48	FC.29	Foutverslag Automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	12	3.120
49	FC.30	Afgekeurd door Automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	11	2.860
50	FC.31	Afgewerkte Leveranciersfacturen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
51	FC.32	Ingeboekte Leveranciersfacturen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
52	FC.33	Controleverslag financiële mutaties 040 Aut.fakt.kontrol	FIS	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
59	FC.34	Saldo analyse cred. SU	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	35	1.820
60	FC.35	Overzicht EDI facturen administratieve leveringen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	6	1.560
61	FC.36	Openst lijst cred. non food	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	25	1.300
62	FC.37	Saldo analyse cred. Beoord.	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	25	1.300
66	FC.38	Openst lijst blokk. fct 851	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	20	1.040
67	FC.39	Verrekenbrieven	AS/400	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	2 * per dag		Dagelijks	4	1.040
70	FC.40	Overzicht niet automatisch doorbelast EDI facturen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	3	780
73	FC.41	2 Maanden (Overzicht openstaande inkooporders)	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	48	576
75	FC.42	Overzicht openstaande posten Wachtrekeningen	FIS	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt		Wekelijks	9	468
79	FC.43	Pijplijn - nog te factureren - adm. Leveringen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt		Wekelijks	6	312
80	FC.44	Openst lijst lc/t	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	5	260
81	FC.45	Saldo analyse cred. AI	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	5	260
83	FC.46	Nog te accorderen facturen	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	20	240
84	FC.47	Openst lijst AI	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	4	208
86	FC.48	Openst lijst 239999 + orders	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	3	156
87	FC.49	6 Maanden lijst (Overzicht openstaande inkooporders)	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	12	144
91	FC.50	Overzicht vervallen inkooporders -witte bon	AS/400	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Maandelijks	2	24
93	FC.51	Overzicht openstaande inkooporders	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	Variabel	
94	FC.52	Verwerken en afdrukken EDI Invoices	AS/400	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	Variabel	
95	FC.53	EDI witte bonnen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Archief gebruiksdocument	Incidenteel	Bij een aantekening	Dagelijks	Variabel	
96	FC.54	Witte bonnen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Archief gebruiksdocument	Incidenteel	Bij een aantekening	Dagelijks	Variabel	
											Totaal:	883.528

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling factuurcontrole 54 papierstromen actief zijn die per jaar 883.528 pagina's papier verbruiken. Het totaal aan geprint papier (output) bedraagt 843.488 pagina's papier. De facturen (40.040 pagina's) worden door leveranciers verzonden en op de afdeling gecontroleerd en verwerkt. De papierstromen met NR 2 t/m 10 en 13, 14 en 15 behoren tot de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling financiën en worden verder beschreven in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling factuurcontrole zijn de processen¹⁰ "Factuurcontrole", "Betalingen" en "Administratieve leveringen" uitgewerkt in BiZZdesigner.

¹⁰ De processen van de afdeling factuurcontrole zijn te vinden in bijlage C - Adviesrapport

5.8 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING GROOTBOEKADMINISTRATIE

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling grootboekadministratie beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
1	GA.01	Financieel verslag	Vestiging	I	P. Nguyen	Verwerking kassa dag staten	Gebruiksdocument / archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	1.100	286.000
12	GA.02	Kostennota	Leverancier	I	E. de Wit	Verwerking kostennota	Archief	Incidenteel		Dagelijks	180	46.800
32	GA.04	Concept verkoopfactuur	FIS	O	B. Hoogzaad	Aanmaken verkoopfacturen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	25	6.500
33	GA.05	Definitieve verkoopfactuur	FIS	O	B. Hoogzaad	Aanmaken verkoopfacturen	Klant	Gaat niet het archief in		Dagelijks	25	6.500
34	GA.06	Aanvraag blad	Diverse	I	B. Hoogzaad	Aanmaken verkoopfacturen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	25	6.500
39	GA.03	Uitgaande bonusfacturen	FIS	O	H. Bukovec	Controle bonusfacturen	Leverancier	Gaat niet het archief in		Dagelijks	24	6.240
58	GA.07	Inkomende bonusfactuur	Leverancier	I	H. Bukovec	Controle bonusfacturen	Gebruiksdocument / archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	9	2.340
											Totaal:	360.880

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling grootboekadministratie zeven papierstromen actief zijn die per jaar 360.880 pagina's papier verbruiken. Het totaal aan geprint papier (output) bedraagt 19.240 pagina's papier. Het overgrote deel van het papierverbruik binnen de afdeling grootboekadministratie zijn de financiële verslagen die dagelijks door de vestigingen worden verstuurd. De papierstromen 1 "financieel verslag" en 12 "kostennota" behoren tot de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling financiën en wordt verder beschreven in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling grootboekadministratie zijn de processen¹¹ "verwerking kassa dag staten", "Verwerking kostennota", "Aanmaken verkoopfacturen" en "Controle bonusfacturen" uitgewerkt in BiZZdesigner.

¹¹ De processen van de afdeling grootboekadministratie zijn te vinden in bijlage C - Adviesrapport

5.9 ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERVERBRUIK AFDELING SALARISADMINISTRATIE

In deze paragraaf wordt de huidige situatie van de afdeling salarisadministratie beschreven. In de onderstaande tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
31	SA.01	KM declaraties	Medewerker	I	M. v weijdeven	KM declaraties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Maandelijks	600	7.200
45	SA.02	Formulier indiensttreding	P&O	I	M. vd weijdeven	Verwerken mutaties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	20	5.200
46	SA.03	Identiteitsbewijs	P&O	I	M. vd weijdeven	Verwerken mutaties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	20	5.200
53	SA.04	Overige mutatie	Medewerker	I	M. vd weijdeven	Verwerken mutaties	Gebruiksdocument / archief	Regelmatig		Dagelijks	10	2.600
64	SA.05	Kosten declaraties	Medewerker	I	M. vd weijdeven	Kosten declaraties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Maandelijks	100	1.200
65	SA.06	Controleverslag loonrun	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	100	1.200
71	SA.07	Boekingsverslag	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	50	600
72	SA.08	Mutatieverslag ziekengeld	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	50	600
85	SA.09	Overzicht adviesbestand en verhoging	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	15	180
89	SA.10	Ziekmeldingsfrequentie en duur	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	5	60
92	SA.11	Recap	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	2	24
											Totaal:	24.064

In de bovenstaande tabel is te lezen dat er binnen de afdeling salarisadministratie vier papierstromen actief zijn die per jaar 24.064 pagina's papier verbruiken. Het totaal aan geprint papier (output) bedraagt 2.664 pagina's papier. De input aan papierstromen op de afdeling salarisadministratie is jaarlijks in totaal 21.400 pagina's papier. De papierstromen van de afdeling salarisadministratie behoren niet tot de grootste vijftien papierstromen van de afdeling financiën en zullen daardoor niet worden meegenomen in het adviesrapport.

Tijdens het analyseren van de huidige situatie van de afdeling salarisadministratie zijn de processen¹² "Verwerken mutaties" en "Loonrun" uitgewerkt in BiZZdesigner.

¹² De processen van de afdeling salarisadministratie zijn te vinden in bijlage C - Adviesrapport

5.10 CONCLUSIE ANALYSE HUIDIGE SITUATIE PAPIERGEBRUIK

In de onderstaande tabel zijn voor alle afdeling binnen financiën de jaarindicatie, output en de input in een totaalstelling in aantal pagina's weergegeven.

AFDELING	JAARINDICATIE	OUTPUT	INPUT
Factuurcontrole	883.528	843.488	40.040
Grootboekadministratie	360.880	19.240	341.640
Controlling	168.022	33.022	135.200 *
Debiteurenadministratie	105.940	103.340	2.600
Salarisadministratie	24.064	2.664	21.400
AO/IC	15.652	15.652	-
Bonuscontractbeheer	12.300	12.300	1.300
Totaal:	1.571.886	1.029.706	542.180

*: Bij deze totaalstelling is de input vanuit de afdeling factuurcontrole meegenomen.

In de onderstaande tabel zijn de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling van financiën.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
1	GA.01	Financieel verslag	Vestiging	I	P. Nguyen	Verwerking kassa dag staten	Gebruiksdocument / archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	1.100	286.000
2	FC.01	Afgekeurde inkoopfacturen	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	300	78.000
3	FC.02	Facturen Superunie	Leverancier	O	B. Traub	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Wekelijks	1.500	78.000
4	FC.03	Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
5	FC.04	Inkoopresultaat	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	250	65.000
6	FC.05	Betalingsvoorstel binnenland	FIS	O	H. vd Kant	Betalen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
7	FC.06	Overzicht ingeboekte inkoopfacturen regulier	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	215	55.900
8	FC.07	Goedgekeurd door automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	204	53.040
9	FC.08	Controleverslag inkoopfacturen SU	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	1.000	52.000
10	FC.09	Integratie EDI Factuur regels	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst in niet noodzakelijk	Dagelijks	200	52.000
11	DA.01	Incassovoorstel Sligro	FIS	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	200	52.000
12	GA.02	Kostennota	Leverancier	I	E. de Wit	Verwerking kostennota	Archief	Incidenteel		Dagelijks	180	46.800
13	FC.10	Inkoopfacturen	Leverancier	I	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	154	40.040
14	FC.11	Controleverslag financiële mutaties 077 EDI ingebo. Fakturen	FAG160	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	130	33.800
15	FC.12	Niet geselecteerd fact tbv betalingen	DCB010	O	H.vd Kant	Betalen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		3 * per week	200	31.200
											Totaal:	1.053.780

5.11 ADVIES GEWENSTE SITUATIE PAPIERGEBRUIK

In de conclusie van de huidige situatie zijn de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling financiën weergegeven. Door de in het adviesrapport opgestelde adviezen voor de vijftien grootste papierstromen is een grote besparing in het aantal geprinte pagina's papier te realiseren. In de onderstaande tabel zijn de totale besparingen op papier wat geprint wordt op het hoofdkantoor per afdeling in aantal pagina's weergegeven

AFDELING	JAARINDICATIE	BESPARING	OPTIONEEL
Factuurcontrole	843.488	579.840	49.400
Debiteurenadministratie	103.340	46.800	5.200
Controlling	33.022	-	-
Salarisadministratie	21.400	-	-
Grootboekadministratie	19.240	-	-
AO/IC	15.652	-	-
Bonuscontractbeheer	12.300	-	-
Totaal:	1.048.442	626.640	54.600

In de onderstaande tabel zijn de totale besparingen op papier wat binnenkomt ter verwerking op het hoofdkantoor per afdeling in aantal pagina's weergegeven. De besparingen inclusief optionele besparingen bestaan uit 286.000 pagina's bij de filialen, 130.000 pagina's bij het hoofdkantoor en uit 88.140 pagina's bij externe partijen.

AFDELING	JAARINDICATIE	BESPARING	OPTIONEEL
Grootboekadministratie	341.640	310.050	24.050
Controlling	135.200	130.000	-
Factuurcontrole	40.040	20.020	20.020
Salarisadministratie	2.664	-	-
Debiteurenadministratie	2.600	-	-
Bonuscontractbeheer	1.300	-	-
AO/IC	-	-	-
Totaal:	523.444	460.070	44.070

De afmetingen van de papierstromen is bij het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

De besparing bij de afdeling controlling bestaat uit de papierstromen "Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food" en "Inkoopresultaat" en wordt door de afdeling factuurcontrole geprint.

Om de hoeveelheid papier van deze vijftien papierstromen te verminderen zijn de volgende oplossingsrichtingen mogelijk en beschreven in het adviesrapport:

- **2^e Beeldscherm / breedbeeldscherm;**
De papierstromen die op dit moment worden geprint, worden vaak geprint doordat het op papier eenvoudig te controleren en/of te vergelijken is. Door het plaatsen van een 2^e beeldscherm of breedbeeldscherm kan informatie op papier eenvoudig worden vergeleken op het scherm. Ook het doorlopen van deze papierstromen op een 2^e beeldscherm of breedbeeldscherm en het direct doorvoeren van aanpassingen in het systemen is hierdoor mogelijk;
- **Papierstroom digitaliseren;**
Door de papierstromen te digitaliseren naar (bijvoorbeeld) een PDF-bestand en deze niet meer automatisch te printen, kan deze via het scherm worden opgeroepen;
- **Papierstroom herdefiniëren;**
Door de papierstromen te herdefiniëren kan de omvang van de papierstroom worden verminderd en kunnen de processen die de papierstroom gebruiken worden geoptimaliseerd. Een voorbeeld hiervan is het incassoproces waarbij de incasso bedragen worden gecontroleerd. In de papierstroom staan alle incassobedragen, ook de negatieve bedragen die in dit proces niet worden gecontroleerd. Door het herdefiniëren van de papierstroom worden deze bedragen niet meer getoond op de papierstroom;
- **Papierstromen opvraagbaar via applicatie;**
Door de papierstromen via een applicatie op te kunnen vragen kunnen de papierstromen verder worden gespecificeerd en is het niet meer noodzakelijk de papierstroom te printen en worden de processen die de lijst gebruiken geoptimaliseerd.

Om de papierstroom opvraagbaar te maken via een applicatie zijn er momenteel drie applicatie binnen SFG beschikbaar die in de behoefte voldoen.

Applicaties om papierstromen opvraagbaar te maken

- **OnBase;**
OnBase is een applicatie van Hyland Software en is een ECM oplossing die uitstekend kan worden gebruikt voor het koppelen van diverse gegevens uit verschillende repositories. Een voorbeeld voor het gebruik van deze applicatie is het koppelen van een facturen aan orders;
- **OnDemand;**
OnDemand is een applicatie van IBM en is een ECM oplossing die waarin eenvoudig digitale bestanden kunnen worden opgevraagd zoals PDF-bestanden. Deze PDF-bestanden kunnen worden gegenereerd vanuit de AS/400 en via parameters worden opgevraagd in OnDemand;
- **WebFocus;**
Webfocus is een applicatie van Information Builders en is een oplossing waarin informatie uit het datawarehouse kan worden opgevraagd. Deze informatie wordt vooraf gespecificeerd zodat altijd alleen de benodigde informatie wordt weergegeven.

6. INVOERINGSFASE (FASE 3)

In deze fase wordt een implementatieplan geschreven voor één van de verbeteringen uit het adviesrapport. Ook wordt aan de afstudeerscriptie wordt de laatste hand gelegd. De afsluiting van deze fase zal bestaan uit het verzorgen van een eindpresentatie aan alle betrokkenen bij het project.

Op te leveren (tussen)resultaten:

- Definitieve versie afstudeerscriptie;
- Eindpresentatie;
- Implementatieplan.

6.1 IMPLEMENTATIEPLAN

In deze paragraaf worden de hoofdpunten van het implementatieplan beschreven. Het volledige implementatieplan is te vinden in bijlage D - Implementatieplan.

6.1.1 UITROL

In deze paragraaf worden de acties beschreven voor een succesvolle realisatie van het advies voor de papierstroom:

- **Programmatuur aanpassen zodat papierstroom niet meer dagelijks wordt geprint;**
De papierstroom wordt dagelijks automatisch geprint. In de programmatuur moet dit worden gewijzigd;
- **Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;**
In de programmatuur moet worden gewijzigd dat er een PDF-bestand wordt gecreëerd i.p.v. het printen van het “inkoopresultaat”;
- **Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand);**
Het gecreëerde PDF-bestand moet worden opgeslagen worden zodat dit in applicatie OnDemand kan worden gelezen;
- **Gebruikers inlichten en opleiding over de gewijzigde werkwijze;**
Zowel de gebruikers van de papierstroom binnen de afdeling factuurcontrole als controlling moeten tijdig worden ingelicht over de veranderingen.

Om tot een gewenst resultaat te komen is het belangrijk dat de bovenstaande acties volgens een specifieke volgorde en planning¹³ worden uitgevoerd.

¹³ De planning is te vinden in bijlage D - Implementatieplan

6.1.2 OPLEIDING GEBRUIKERS

Voor de gebruikers van de papierstroom “inkoopresultaat” zullen de veranderingen niet leiden tot een andere werkwijze. De werkwijze die momenteel wordt gehanteerd is een werkwijze waarbij de gebruikers van zowel de afdeling factuurcontrole als de afdeling controlling geen gebruik maken van de papieren versie van het “inkoopresultaat”.

Gebruikers factuurcontrole

Gebruikers van de afdeling factuurcontrole maken gedeeltelijk gebruik van de informatie op de papierstroom. De gegevens die gebruikt worden door de afdeling worden via WebFocus opgevraagd en de papieren versie van het “inkoopresultaat” wordt niet gebruikt.

Gebruikers controlling

Gebruikers van de afdeling controlling maken momenteel geen gebruik van de papieren versie van het “inkoopresultaat”. De gegevens die gebruikt worden door de afdeling zijn via WebFocus opvraagbaar.

Door de realisatie van het advies zullen er geen wijzigingen in de werkwijze optreden waarvoor een training niet noodzakelijk is. Echter het inlichten van de afdeling factuurcontrole en controlling is wel noodzakelijk. Het inlichten van beide afdelingen wordt zowel voor de realisatie als na de realisatie gedaan om alle gebruikers tijdig in te lichten van de ontwikkelingen.

6.2 FINANCIËN

In dit hoofdstuk worden de financiële aspecten van dit implementatieplan beschreven. Deze aspecten worden door middel van een kosten en baten analyse in paragraaf 6.2.1 gespecificeerd. In paragraaf 6.2.2 zijn deze resultaten in een break-even analyse verwerkt.

6.2.1 KOSTEN EN BATEN ANALYSE

Het realiseren van het advies door dit implementatieplan uit te voeren brengen kosten en baten met zich mee. De besparingen die na deze realisatie worden behaald zijn jaarlijkse besparingen. De kosten om het advies te realiseren door middel van dit implementatieplan zijn eenmalige kosten die moeten worden gemaakt om de wijzigingen door te voeren.

Eenmalige kosten:

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand 2 uur x €35, -	€ 70, -
- Papierstroom opvraagbaar maken via OnDemand 2 uur x €35, -	€ 70, -
- Programmatuur wijzigen zodat papierstroom niet wordt geprint 1 uur x €35, -	€ 35, -
- Gebruikers inlichten over veranderingen papierstroom 1 uur x €35, -	€ 35, -
- Evalueren veranderingen papierstroom 3 x 0,5 uur x €35, -	€ 52,50
Totaal:	€ 262,50

Jaarlijkse besparingen:

- Jaarlijkse papierbesparing, 26 dozen à 2500 vellen x € 24,38 per doos	€ 633,88
- Besparing op toner, € 0,01 per pagina	€ 650, -
- Besparing op handeling, 52 weken x 0,25 uur x € 35, -	€ 455, -
Totaal:	€ 1.738,88

6.2.2 BREAK-EVEN ANALYSE

In de onderstaande grafiek zijn de kosten en besparingen in een break-even analyse verwerkt.

Eenmalige kosten: € 262,50
Jaarlijkse besparingen: € 1.738,88

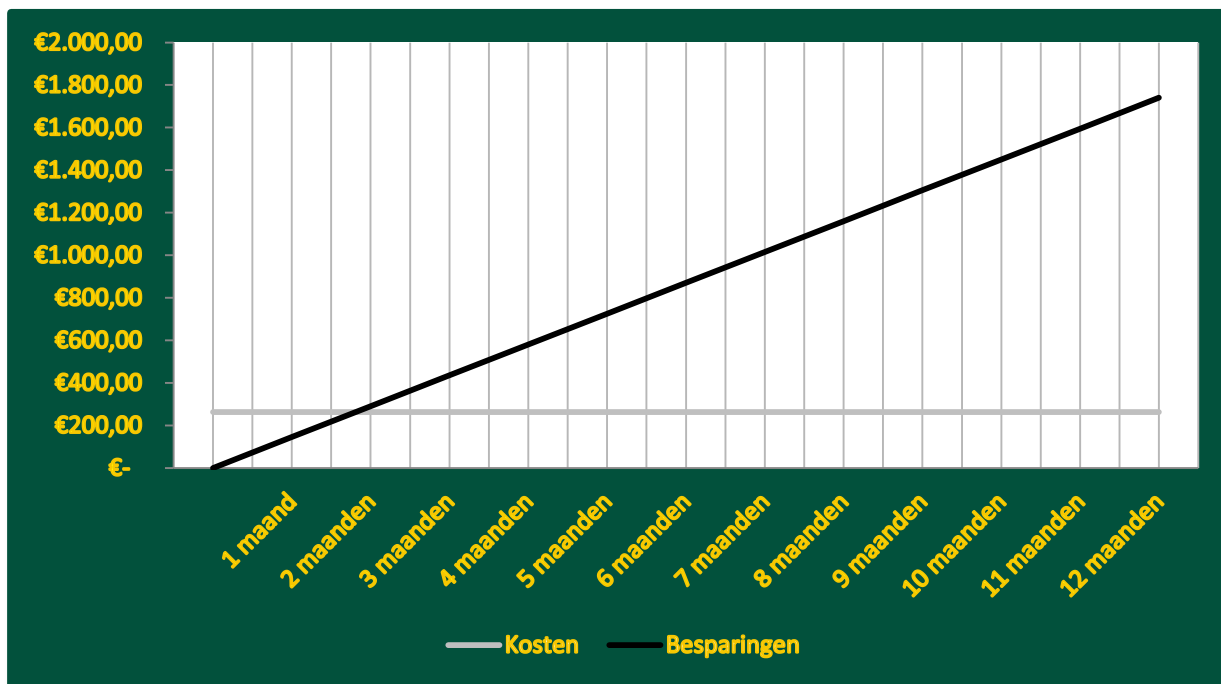


Fig.10. Break-even analyse

In de bovenstaande grafiek is af te lezen dat na 8 weken de besparingen hoger zijn dan de kosten en dat de investeringen om het advies te realiseren zijn terugverdiend. De opbrengsten zijn na 12 maanden € 1.476,38 en zullen elke maand groter worden.

7. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek naar het papiergebruik binnen de afdeling financiën beschreven en worden er aanbevelingen gedaan aan SFG betreffende het papierverbruik.

7.1 CONCLUSIES

“Op welke wijze kunnen de processen worden geoptimaliseerd door papierstromen te verminderen binnen financiën?”

Uit het onderzoek kunnen de volgende conclusies worden opgemaakt. Het papierverbruik op diverse afdelingen binnen financiën is erg hoog. De afdelingen factuurcontrole en grootboekadministratie zijn momenteel grote papierverbruikers met 883.528 en 360.880 pagina's papier per jaar in vergelijking met de overige afdelingen. De adviezen uit het adviesrapport beslaan ± 73% van het totale papierverbruik binnen financiën. Ook kan worden geconcludeerd dat op de afdelingen controlling, debiteurenadministratie en salarisadministratie de afgelopen jaren diverse stappen zijn gemaakt naar het realiseren van een 'paperless office'.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de beschrijvingen van processen die zich afspelen binnen de afdeling financiën momenteel niet zijn uitgewerkt. Door het beschrijven van processen kan worden gestreefd naar optimale processen die optimaal aansluiten met de (digitale) papierstromen.

Door het gebruik van de applicaties OnBase, OnDemand en WebFocus kunnen de papierstromen worden gedigitaliseerd waardoor het niet meer noodzakelijk is om deze te printen. Ook het herdefiniëren van papierstromen is een belangrijk onderdeel om zowel het papiergebruik als de processen verder te kunnen optimaliseren.

7.2 AANBEVELINGEN

Uit de hierboven beschreven conclusie valt al af te leiden dat het goed is om de processen in kaart te brengen en te beschrijven in BiZZdesigner, zoals ik dat gedaan heb voor een aantal processen van de afdeling financiën. Door het beschrijven van de processen kan worden gestreefd naar optimale processen. Welke optimaal aansluiten met de (digitale) papierstromen.

Ook beveel ik het communiceren van economische, milieu- en sociale prestaties door jaarlijks het duurzaamheidsverslag van Global Reporting Initiative (GRI) aan. GRI is een organisatie die richtlijnen opstelt voor een duurzaamheidsverslag. In dit duurzaamheidsverslag kan SFG verslag doen van haar ontwikkelingen als het gaat om economische, milieu- en sociale prestaties. Door het jaarlijks uitbrengen van een duurzaamheidsverslag kan SFG dit publiekelijk communiceren naar klanten en relaties over deze prestaties.

Ondanks het uitvoeren van projecten die helpen bij het realiseren van een 'paperless office' zal er in de toekomst altijd geprint blijven worden. Door het implementeren van de applicatie Ecofont kan SFG-breed worden bespaard op het gebruik van toner voor het printen van interne documenten. Ecofont kan eenvoudig worden geïmplementeerd in Microsoft Office waardoor het printen minder toner kost. Bij het printen met Ecofont wordt het lettertype omgezet naar een lettertype waarbij niet de gehele letters worden geprint. In de afbeelding aan de rechterzijde van deze pagina is een voorbeeld hiervan te zien. Door het implementeren van Ecofont kan een besparing aan toner van 28% per pagina worden gerealiseerd aldus de leverancier van dit product. Het verdient aanbeveling om dit nader te onderzoeken en te bewijzen middels een pilot project.



Fig. 11. ECO font

8. PERSOONLIJKE EVALUATIE

In dit hoofdstuk komt mijn persoonlijke evaluatie aan bod over deze afstudeerstage. Hierbij worden de goede, de minder goede ervaringen en de leermomenten behandeld die ik heb ervaren de afgelopen tijd.

8.1 VERWACHTINGEN

Voordat ik aan mijn afstudeerstage begon had ik het gevoel en de verwachting dat het proces verbeter aspect een groter onderdeel zou zijn van het project. In de praktijk is dit nauwelijks aan de orde gekomen door het feit dat SFG momenteel nog niet in die fase aan is gekomen. Momenteel wordt er binnen SFG druk gewerkt aan het vastleggen van processen door diverse personen.

Mijn verwachting als het gaat om het plannen was dat ik aan het einde in tijdsnoot zou komen met het afmaken van mijn afstudeerscriptie maar dit is gelukkig niet gebeurd. Dit heeft mede te maken met het feit dat ik op bijna dagelijkse basis via een BLOG mijn bedrijfsbegeleider en docentbegeleider op de hoogte heb gehouden van mijn werkzaamheden en voortgang.

8.2 ERVARINGEN

Door het feit dat SFG momenteel in de fase is van het vastleggen van processen en het komen tot afspraken over procesnotatie in BiZZdesigner heb ik veel geleerd van collega's die ook bezig zijn met het modelleren van processen. Regelmatig heb ik gesprekken gevoerd met Dhr. Stienen. Dhr. Stienen is degene die het vastleggen van processen in goede banen moet leiden. Door deze gesprekken te voeren en het krijgen van zijn feedback zijn mijn processen verbeterd, maar begonnen ook de richtlijnen en afspraken m.b.t. procesnotatie vorm te krijgen.

Samen met een Dhr. A. Kuijpers, een collega van de afdeling AO/IC ben ik gaan onderzoeken waar de koppelingen/overdrachtsmomenten zijn tussen onze uitgewerkte processen. Deze processen hebben we samengevoegd tot één grote procestekening waarin alle richtlijnen en afspraken zover die nu zijn opgesteld zijn verwerkt. Het samenwerken met iemand met veel ervaring in de praktijk bij het vastleggen van processen heeft mij geholpen om mijzelf te verbeteren in het modelleren van processen. Ook een stukje theorie en logica uit de praktijk heb ik zodoende mogen leren.

8.3 PROCES

Het proces van mijn afstudeerstage ging goed, zonder grote problemen. Het onderzoeken van de huidige situatie van het papiergebruik en de processen heeft enige vertraging opgelopen. Dit heeft mede te maken met het feit dat de richtlijnen in de gesprekken met Dhr. Stienen regelmatig wijzigde maar ook met het feit dat ik vaak in een nieuwe omgeving een afwachtende houding aanneem.

Bij de start van mijn afstudeerstage stond er een onderzoek gepland naar diverse proces verbeter methodes. Dit onderzoek is vervallen doordat, zoals in paragraaf 8.1 is behandeld, de SFG momenteel een aantal maanden geleden is gestart met het integraal in kaart brengen van de processen.

Na het in kaart brengen van de huidige situatie, waarvoor ik vele gesprekken heb gevoerd met vele mensen op de afdeling financiën, ben ik begonnen met het maken van het adviesrapport en implementatieplan. Het maken van deze twee documenten is voorspoedig verlopen. Nadat het adviesrapport en implementatieplan zijn afgerond ben ik verder gegaan met het afmaken van mijn afstudeerscriptie.

Het invullen van de checklisten van het TSP hebben mij veel geholpen om te zorgen dat ik niets over het hoofd zag. Bij de start van deze afstudeerstage waren zowel ik als mijn docentbegeleider sceptisch over het nut van het invullen van deze checklisten. Na een aantal ingevulde checklisten zagen we beiden toch het nut in van deze methode.

LITERATUURLIJST

Boeken

- Grit R. (2005). Projectmanagement. Groningen:Wolters-Noordhoff;
- Kempen P., Keizer J (2006). Competent afstuderen en stagelopen. Groningen:Wolters-Noordhoff.

Achternaam auteur, voorletter(s) (Jaar van uitgave). Titel. Plaats uitgever: uitgever.

Interne documentatie

- Jaspers, H. (2009). Bedrijfsproces Inkoop en Factuurcontrole. Veghel: Sligro;
- Van Gulick, R. (2010). Selectie en Advies Rapportage Tool v1.0. Veghel: Sligro;

Achternaam auteur, voorletter(s) (Jaar van uitgave). Titel. Plaats uitgever: uitgever.

Internetbronnen

Sligro Food Group Nederland B.V. (2012). *Bedrijfsprofiel*. Opgeroepen op 7 februari, 2012, van Sligro Food Group Nederland:

<http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/bedrijfsprofiel/Pages/bedrijfsprofiel.aspx>

Sligro Food Group Nederland B.V. (2012). *Organisatie structuur*. Opgeroepen op 7 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland:

<http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/organisatiestructuur/Pages/organisatiestructuur.aspx>

MWB (2012). *paperloos kantoor*. Opgeroepen op 20 mei 2012, van MWB mijn woordenboek:

<http://www.mijnwoordenboek.nl/vertaal/NL/EN/papierloos%20kantoor>

Sligro Food Group Nederland B.V. (2012). *wiki*. Opgeroepen op 29 mei 2012, van Sligro Food Group Nederland B.V.:

https://portal.sligrofoodgroup.nl/SiteDirectory/Datamanagement/Sligro_Wiki/Wikipagina's/Forms/Overzicht.aspx

Wikipedia (2012). Enterprise content management. Opgeroepen op 29 mei 2012, van Wikipedia:

http://nl.wikipedia.org/wiki/Enterprise_content_management

Kennisnet (2012). Repositories. Opgeroepen op 31 mei 2012, van Kennisnet:

<http://repository.kennisnet.nl/repository>

Ecofont (2012). How it works. Opgeroepen op 31 mei 2012, van Ecofont:

<http://www.ecofont.com/en/products/green/printing/environmentally-aware-printing-with-ecofont.html>

Wikipedia (2012). Global Reporting Initiative. Opgeroepen op 31 mei 2012, van Wikipedia:

http://nl.wikipedia.org/wiki/Global_Reporting_Initiative

Auteur (Jaar van uitgave). Titel van de website. Geraadpleegd op dag maand jaar, adres website.

BIJLAGEN

Dit document heeft de volgende bijlagen:

- A. PID;
- B. Bedrijfsbeschrijving;
- C. Adviesrapport;
- D. Implementatieplan;
- E. TienStappenPlan (TSP) checklisten;
- F. Combinatie ZB-processen en processen financiën.



BUSINESS PROCESS REDESIGN FILIAALADMINISTRATIE

PROJECT INITIATION DOCUMENT



VERSIEBEHEER & UBG

VERSIEBEHEER

Versie	Status	Datum	Wijzigingen
0.1	concept	01-02-2012	Initieel document.
0.2	concept	06-02-2012	Content toegevoegd; document opgemaakt.
0.3	concept	07-02-2012	Content toegevoegd; (laatste toevoeging).
0.4	concept	07-02-2012	Opmerkingen Stefhan van Helvoirt verwerkt.
0.5	concept	08-02-2012	Opmerkingen Stefhan van Helvoirt verwerkt.
0.6	concept	10-02-2012	Opmerkingen Hugo Jaspers verwerkt.
0.7	concept	10-02-2012	Opmerkingen Rob van Stratum verwerkt.
0.8	concept	13-02-2012	Opmerkingen Robin Duijs verwerkt.
1.0	definitief	13-02-2012	Opmerkingen verwerkt na gesprek met Hugo Jaspers en Robin Duijs.
1.1	definitief	17-02-2012	Laatste opmerkingen verwerkt van Rob van Stratum en Robin Duijs.
1.2	definitief	17-02-2012	Opmerkingen André Aalders verwerkt.

UITVOEREN (OPSTELLEN)

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Ferdie de Groot	ICT / Financiën	Afstudeerder	02-02-2012

BEOORDELEN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect	08-02-2012
Robin Duijs	ICT	Jr. architect	08-02-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider	10-02-2012

GOEDKEUREN

Naam	Afdeling	Functie	Besluit	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect		16-02-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider		16-02-2012

INFORMEREN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Linda Dekker	Financiën	Hoofd AO/IC	17-02-2012
Jeanne van Heereveld	Financiën	Hoofd administratie	17-02-2012
Hein Verbraak	Financiën	Grootboekadministrateur	17-02-2012
André Aalders	Financiën	Hoofd financiën	17-02-2012

MANAGEMENTSAMENVATTING

DOEL VAN DIT DOCUMENT

Dit document heeft tot doel het project te definiëren, als basis te dienen voor het management ervan en de beoordeling van het resultaat van het project mogelijk te maken.

De twee belangrijkste redenen voor gebruik van dit document zijn:

- Om er zeker van te zijn dat het project een gezonde basis heeft voordat de stuurgroep gevraagd wordt zich aan het project te committeren;
- Om te dienen als basisdocument op grond waarvan de stuurgroep en de projectmanager de voortgang en wijzigingen kunnen toetsen en bewaken en vragen omtrent geldigheid van het project tijdens de uitvoering ervan kunnen beoordelen.

AANLEIDING

De aanleiding voor dit project is de doelstelling om voor 2015 van de afdeling financiën een volledig 'paperless office' te realiseren. Echter, een 'paperless office' is niet een doel op zich, maar hiermee wordt naar de mening van het hoofd financiën bewerkstelligd dat de huidige werkprocessen geoptimaliseerd worden. In die gevallen waar dat duidelijk niet wordt bereikt, zal dan ook niet worden overgegaan naar een paperless oplossing. Doordat Sligro Food Group Nederland B.V. (SFG) een bedrijf is dat ieder jaar groeit, zijn de processen binnen de afdeling financiën niet meer volledig beschreven. Dit project heeft tot doelstelling de huidige situatie in kaart te brengen en een advies te geven voor een verbeterde situatie met implementatieplan.

GLOBALE AANPAK

In de eerste fase, de oriëntatiefase van het project wordt dit Project Initiation Document(PID) volgens de PRINCE2 methode opgesteld. Zodra dit PID door zowel de bedrijfsbegeleider Hugo Jaspers als de docentbegeleider Rob van Stratum goedgekeurd is, wordt begonnen met de onderzoeks- en oplossingsfase van dit project.

De onderzoeks- en oplossingsfase bestaat uit het in kaart brengen van de huidige processen binnen de afdeling financiën die gebruikmaken van papieren documenten. Een adviesrapport en een implementatieplan voor het implementeren van een verbeterde situatie zijn de eindresultaten van deze fase. De implementatie van de in het implementatieplan beschreven verbeteringen worden niet meegenomen in de scope van dit project. Om alles in goede banen te leiden zal er op wekelijkse basis een voortgangsgesprek zijn met de bedrijfsbegeleider, dit gesprek zal op maandagochtend plaatsvinden.

In de laatste fase, de invoeringsfase schrijf ik een implementatieplan voor één van de verbeteringen uit het adviesrapport. Ook schrijf ik een scriptie en geef ik een afsluitende presentatie, waarbij ik mijn onderzoek en resultaten toelicht.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	47
1.1 DOEL VAN DIT DOCUMENT	47
1.2 OPBOUW VAN DIT DOCUMENT	47
2. ACHTERGROND	48
2.1 CONTEXT VAN DE ORGANISATIE	48
2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR	49
2.3 AANLEIDING	49
2.4 HUIDIGE SITUATIE	50
3. PROJECTDEFINITIE	51
3.1 PROJECTDOELSTELLINGEN	51
3.2 GEKOZEN OPLOSSING OF AANPAK	52
3.3 SCOPE VAN HET PROJECT	53
3.4 PRODUCTEN C.Q. EINDRESULTAAT	53
3.5 UITSLUITINGEN	54
3.6 AFHANKELIJKHEDEN	54
3.7 BEPERKINGEN	54
3.8 RANDVOORWAARDEN	54
3.9 AANNAMES	54
4. PROJECTORGANISATIESTRUCTUUR	55
4.1 STAGE BEGELEIDER - HUGO JASPERS	55
4.2 DOCENTBEGELEIDER - ROB VAN STRATUM	56
4.3 PROJECTLEIDER - FERDY DE GROOT	56
4.4 PROCESEIGENAREN AFDELINGEN FINANCIËN	56
4.5 STAGE BEGELEIDER – ROBIN DUIJS	57
4.6 STUURGROEP	57
4.7 CONTACTAFSPRAKEN	57
5. PROJECTBEHEERSING	58
BIJLAGE A: COMMUNICATIEPLAN	59
BIJLAGE B: PLANNING	60

1. INLEIDING

Dit document is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij Sligro Food Group Nederland B.V.(SFG) te Veghel. Ik studeer Bedrijfskundige Informatica aan de Fontys Hogeschool ICT te Eindhoven. De komende 20 weken (vanaf 1 februari 2012) ga ik werken aan de opdracht “Vastleggen processen en onderzoek naar ‘paperless office’ binnen afdeling financiën” en hoop ik eind juni (met een mooi cijfer) af te afstuderen.

1.1 DOEL VAN DIT DOCUMENT

Dit document is opgesteld om alle relevante basisinformatie en uitgangspunten van het project vast te leggen en om het op de juiste wijze te kunnen besturen. Het heeft tot doel het project te definiëren en om tijdens het project te voortgang te borgen en na het project te kunnen beoordelen.

Dit PID behandelt de volgende fundamentele aspecten van het project:

- Wat beoogt men met het project te bereiken?
- Waarom is het belangrijk om dit te bereiken?
- Wie zijn er betrokken bij het managen van het project en wat zijn hun rollen en verantwoordelijkheden?
- Hoe en wanneer zullen de producten die in dit PID besproken worden gerealiseerd zijn?

Het document wordt gebruikt:

- Om er zeker van te zijn dat het project een gezonde basis heeft voordat de stuurgroep gevraagd wordt zich aan het project te committeren;
- Om te dienen als basisdocument op grond waarvan de stuurgroep en de projectmanager de voortgang en wijzigingen kunnen toetsen en bewaken en vragen omtrent geldigheid van het project tijdens de uitvoering ervan kunnen beoordelen.

1.2 OPBOUW VAN DIT DOCUMENT

Dit document bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- Inleiding;
- Achtergrond;
- Projectdefinitie;
- Projectorganisatiestructuur;
- Projectbeheersing.

Dit document heeft de volgende bijlage:

- Communicatieplan;
- Planning;
- Contactgegevens.

2. ACHTERGROND

2.1 CONTEXT VAN DE ORGANISATIE

Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ-full service supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

Foodservice

Foodservice richt zich als marktleider met een landelijk netwerk via zelfbediening en bezorging op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Zelfbediening beschikt daartoe over 45 Sligro zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 10 Sligro-bezorggroothandels, alsmede Van Hoeckel, dat zich volledig specialiseert op de institutionele markt. Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. We hebben deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket. Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een markt- aandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten in eigen beheer in. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen.

Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd. Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concernmanagement development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. Over het jaar 2011 is een omzet gerealiseerd van € 2.420 miljoen met een nettowinst van € 78 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg bijna 5.900. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op NYSE Euronext.

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Bedrijfsprofiel*. Opgeroepen op 7 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/bedrijfsprofiel/Pages/bedrijfsprofiel.aspx>

2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR

SFG bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens.

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel			
Foodretail EMTÉ	Foodservice zelfbediening Sligro		Foodservice bezorging Sligro/Van Hoeckel
130 eigen en franchise supermarkten	Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik, institutioneel		
2 distributiecentra	Landelijk netwerk van 45 zelfbedieningsvestigingen		Landelijk netwerk van 11 bezorgservice groothandels
Sligro Freshpartners en productiebedrijven			
Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (Smitvis) en vlees (retail), patisserie/traiteur (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven.			

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Organisatie structuur*. Opgeroepen op 7 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/organisatiestructuur/Pages/organisatiestructuur.aspx>

2.3 AANLEIDING

De aanleiding voor dit project is de doelstelling om in 2015 van de afdeling financiën een volledig 'paperless office' te realiseren. Echter, een 'paperless office' is niet een doel op zich, maar hiermee wordt naar de mening van het hoofd financiën bewerkstelligd dat de huidige werkprocessen geoptimaliseerd worden. In die gevallen waar dat duidelijk niet wordt bereikt, zal dan ook niet worden overgegaan naar een paperless oplossing. Doordat de SFG een bedrijf is dat ieder jaar groeit, zijn de processen binnen de afdeling financiën niet meer volledig beschreven. In het verleden zijn er al diverse projecten uitgevoerd waardoor momenteel 25% minder papieren documenten worden gebruikt dan voorheen. Om de doelstelling om in 2015 een volledig 'paperless office' te behalen wordt dit project uitgevoerd om een inzicht te krijgen in de huidige processen en welke gebruik maken van diverse papieren documenten.

2.4 HUIDIGE SITUATIE

Momenteel zijn de processen binnen de afdeling financiën niet volledig beschreven. Doordat een beschrijving ontbreekt van de processen is het niet inzichtelijk welke processen of subprocessen gebruik maken van papieren documenten.

De afdeling financiën bestaat uit de volgende afdelingen:

- AO/IC;
- Bonuscontractbeheer;
- Controlling;
- Debiteuren;
- Factuurcontrole;
- Grootboek;
- Salarisadministratie.

3. PROJECTDEFINITIE

3.1 PROJECTDOELSTELLINGEN

De doelstelling van dit project is om duidelijkheid te scheppen over het gebruik van papieren documenten binnen de afdeling financiën. Deze informatie zal worden gerapporteerd in de vorm van een matrix.

In de matrix zal minimaal het volgende worden beschreven (kolommen):

- Wat is de input;
- Wat de bron is van de input;
- Wat is de output;
- Wat is de bestemming;
- Is er al een project dat zich bezighoudt met deze papierstroom;
- Frequentie en hoeveelheid van de papierstroom;
- Prioriteit.

De processen in de afdelingen worden gemodelleerd met BiZZdesigner.

De bovenstaande doelstelling zal volgens planning 2 april 2012 worden behaald.

Een tweede doelstelling is om het gebruik van papier te verminderen. Om dit te verminderen zal er een adviesrapport en een implementatieplan worden geschreven. De in het implementatieplan beschreven verbeteringen worden niet meegenomen in de scope van dit project. Mocht uiteindelijk blijken dat (gedeeltelijke) implementatie haalbaar is, dan zal in overleg besproken worden in hoeverre dit uitgevoerd kan en zal worden.

Het gewenste eindresultaat zal bereikt worden als op 7 juni 2012 aan de volgende eisen is voldaan:

- Huidige situatie is beschreven;
 - Alle processen zijn (beperkt) gemodelleerd met BiZZdesigner;
 - Er is een matrix waarin de diverse papierstromen zijn beschreven.
- Adviesrapport is geschreven;
 - In het adviesrapport wordt beschreven hoe de processen op basis van hedendaagse ter beschikking staande methoden en technieken kunnen worden verbeterd.
- Implementatieplan is geschreven.
 - Het implementatieplan zal bestaan uit een plan voor de implementatie voor één proces.

3.2 GEKOZEN OPLOSSING OF AANPAK

In de eerste fase, de oriëntatiefase van het project wordt dit PID volgens de PRINCE2 methode opgesteld. Zodra dit PID door zowel de bedrijfsbegeleider Hugo Jaspers als de docentbegeleider Rob van Stratum goedgekeurd is, wordt begonnen met de onderzoeks- en oplossingsfase van dit project.

De onderzoeks- en oplossingsfase bestaat uit het in kaart brengen van de huidige processen binnen de afdeling financiën die gebruikmaken van papieren documenten. Een adviesrapport en een implementatieplan voor het implementeren van een verbeterde situatie zijn de eindresultaten van deze fase. De implementatie van de in het implementatieplan beschreven verbeteringen worden niet meegenomen in de scope van dit project. Om alles in goede banen te leiden zal er op wekelijkse basis een voortgangsgesprek zijn met de bedrijfsbegeleider, dit gesprek zal op maandagochtend plaatsvinden.

In de laatste fase, de invoeringsfase schrijf ik een implementatieplan voor één van de verbeteringen uit het adviesrapport. Ook schrijf ik een scriptie en geef ik een afsluitende presentatie, waarbij ik mijn onderzoek en resultaten toelicht.

In het onderstaande schema, zijn de projectfases schematisch weergegeven.

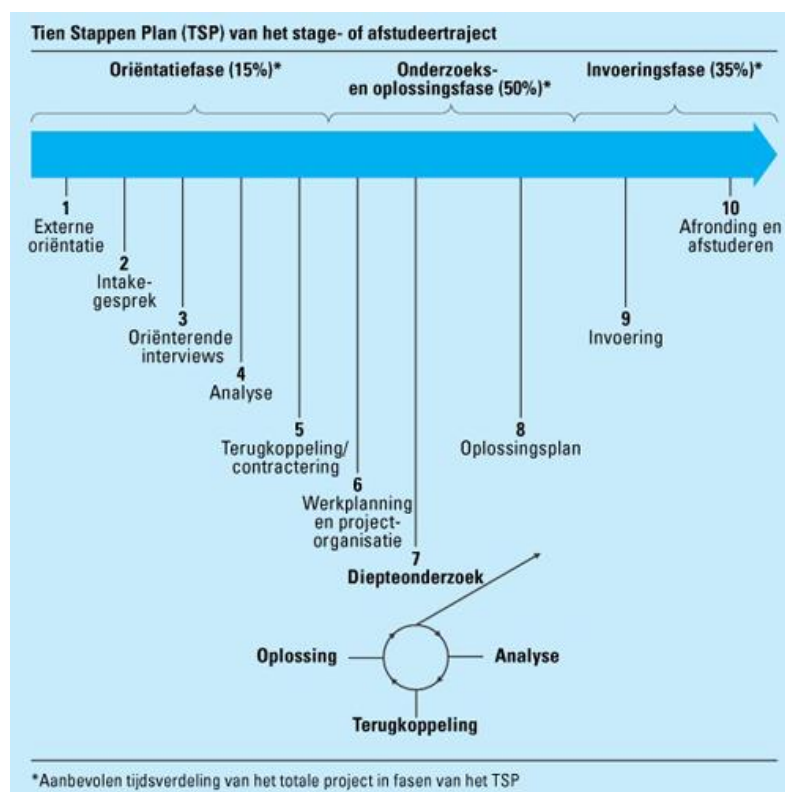


Fig. 1. Tien Stappen Plan(TSP)

TienStappenPlan. (2012). *Tien Stappen Plan*. Opgeroepen op 7 februari, 2012, van HBO Prooftafstudererenbegeleiden:<http://www.hbo-prooftafstudererenbegeleiden.nl/tienstappenplan.html>

3.3 SCOPE VAN HET PROJECT

De scope van het project zal bestaan uit het in kaart brengen van de het gebruik van papieren documenten, een advies voor het verbeteren van processen binnen de volgende afdelingen:

- AO/IC;
- Bonuscontractbeheer;
- Controlling;
- Debiteuren;
- Factuurcontrole;
- Grootboek;
- Salarisadministratie.

De processen worden (beperkt) gemodelleerd met BiZZdesigner;

Voor één proces wordt er een implementatieplan geschreven. Het proces waarvoor een implementatieplan wordt geschreven zal worden bepaald in overleg met Dhr. André Aalders, hoofd financiën.

3.4 PRODUCTEN C.Q. EINDRESULTAAT

Dit project heeft een aantal eindproducten, een beschrijving van de huidige situatie, een implementatieplan en een adviesrapport.

Het eindresultaat van het project omvat:

- PID;
- Een beschrijving van de huidige situatie;
- De afstudeerscriptie;
 - Concept 1:
 - Opzet van het document;
 - Titelpagina;
 - Hoofdstuk 2, de organisatie;
 - Hoofdstuk 3, opdracht formulering.
 - Concept 2:
 - Hoofdstuk 4, opdrachttuitvoering;
 - Hoofdstuk 5, theoretisch onderzoek.
 - Concept 3:
 - Hoofdstuk 1, inleiding;
 - Hoofdstuk 6, conclusie & aanbevelingen;
 - Hoofdstuk 7, persoonlijke evaluatie;
 - Managementsamenvatting;
 - Voorwoord.
- Het implementatieplan;
- Het adviesrapport;
- Een eindpresentatie.

3.5 UITSLUITINGEN

In dit project zal enkel worden gekeken naar de afdelingen in paragraaf 3.3 en producten in paragraaf 3.4. Indien er gedurende het project wijzigingen ontstaan in de behoefte van de afdelingen zal dit in overleg tussen de opdrachtgever en afstudeerder worden besloten.

3.6 AFHANKELIJKHEDEN

Dit project is mede afhankelijk van de medewerkingen van de proceseigenaren van de afdelingen binnen financiën.

De proceseigenaren zijn:

- Addie van der Linden (Factuurcontrole/Crediteurenadministratie);
- Conny Konings (Debiteuren/Geldmiddelen);
- Daan van Lunteren (Bonuscontractbeheer);
- Jac Willems (Grootboek);
- Linda Dekker (AO/IC);
- Rob van de Sluijs (Controlling);
- Robèr Vermeulen (Salarisadministratie).

3.7 BEPERKINGEN

Het daadwerkelijk implementeren van de in het implementatieplan beschreven verbeteringen worden niet meegenomen in het project. Een andere beperking is de tijd die voor dit project is gereserveerd, dit bedraagt maximaal 20 weken.

3.8 RANDVOORWAARDEN

De randvoorwaarden aan het project zijn:

- Dat het werkstation werkt zoals verwacht;
- De medewerking van de proceseigenaren en stagebegeleider.

3.9 AANNAMES

Er wordt aangenomen dat de proceseigenaren/afdelingshoofden in staat zijn om voor de eigen afdeling het proces op hoofdlijnen te kunnen beschrijven.

4. PROJECTORGANISATIESTRUCTUUR

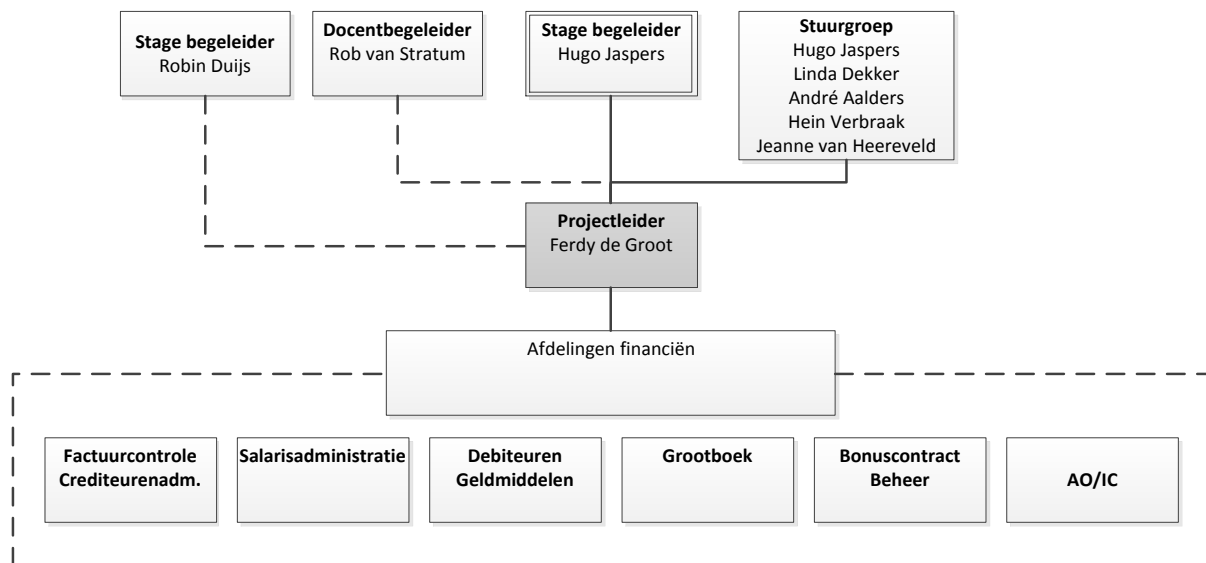


Fig. 2. Projectorganisatiestructuur

4.1 STAGE BEGELEIDER - HUGO JASPERS

Rolbeschrijving

De opdrachtgever is het aanspreekpunt binnen het project. Via de opdrachtgever wordt het project geïnitieerd. De opdrachtgever zorgt voor de begeleiding. De opdrachtgever zal bij eventuele onduidelijkheden of problemen samen met de projectleider zoeken naar oplossingen.

Project gerelateerde taken & verantwoordelijkheden

- Een vakbekwaam SFG medewerker zal aangesteld worden als opdrachtgever;
- Primair is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het neerzetten van een goede stage voor de student. Secundair is het bedrijfsbelang. Dus de stage komt op nummer één en als daarmee tevens een werkend product of advies wordt opgeleverd voor SFG dan is dat mooi meegenomen;
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de introductie van de stagiair binnen de organisatie en zal de stagiair begeleiden gedurende de stage;
- Bedrijf en opleiding zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opdracht. Dit zal o.a. geborgd worden door review en feedback door opdrachtgever en evt. teamleider van SFG ICT voor zowel SFG gerelateerde documentatie als documentatie die voor school opgeleverd wordt;
- Aan het eind van de stage zal de stagebegeleider een beoordelingsformulier invullen en feedback geven over het functioneren van de stagiair.

4.2 DOCENTBEGELEIDER - ROB VAN STRATUM

Rolbeschrijving

De docentbegeleider zorgt voor begeleiding vanuit de Fontys Hogeschool ICT. De docentbegeleider zal ingeleverde stage documenten reviewen en voorzien van feedback. Bij eventuele onduidelijkheden of problemen zoeken de projectleider en docentbegeleider samen naar een oplossingen.

Project gerelateerde taken & verantwoordelijkheden

- De stagedocent is verantwoordelijk voor degelijke stage begeleiding vanuit school;
- SFG verwacht dat een stagedocent aanwezig is tijdens de opstart en eind van de stage;
- De stagedocent is verantwoordelijk voor het reviewen van de stage documenten (plan van aanpak, evt. procesverslag, stagerapport, etc.);
- SFG verwacht dat een stagedocent minimaal eenmaal contact opneemt met de stagebegeleider gedurende de stage om te kijken hoe de voortgang is.

4.3 PROJECTLEIDER - FERDY DE GROOT

Rolbeschrijving

De projectleider dient algemene kwaliteit hoog te houden. Hij zorgt voor planning. De uiteindelijke oplevering en beoordeling moeten door de stagebegeleider gecontroleerd worden. Alle afspraken maakt hij met de opdrachtgever. Ook presenteert hij zich als aanspreekpunt voor de proceseigenaren.

Project gerelateerde taken & verantwoordelijkheden

- De projectleider is projectleider van zijn eigen stage en dus verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitvoering;
- De projectleider zal voldoende eigen initiatief moeten tonen om de stage tot een succes te maken;
- De projectleider is verantwoordelijk voor het tijdig opstellen en inleveren van de benodigde stage documentatie bij de docentbegeleider of bij het opleidingsinstituut. Er is tijd en ruimte om aan de rapporten te werken gedurende de werktijd;
- Van de projectleider wordt verwacht dat hij wekelijks de voortgang terugkoppelt richting zowel docentbegeleider als stagebegeleider;
- Van de projectleider wordt verwacht dat hij zich meldt bij de begeleider, de teamleider en/of het afdelingshoofd als hij vindt dat het niet goed gaat.

4.4 PROCESEigenAREN AFDELINGEN FINANCIËN

Rolbeschrijving

De proceseigenaren beschikken over informatie over het proces die nodig is om het project uit te kunnen voeren.

Project gerelateerde taken & verantwoordelijkheden

- Reviewen uitwerkingen proces;
- Aanreiken van juiste en duidelijke informatie die de projectleider nodig heeft.

4.5 STAGE BEGELEIDER – ROBIN DUIJS

Rolbeschrijving

De stagebegeleider fungeert als contactpersoon voor alle praktische zaken en/of vragen m.b.t. de afstudeerstage en werkplek. Ook geeft de stage begeleider feedback op (tussen)resultaten en neemt hij ook deel aan het wekelijkse werkoverleg.

Project gerelateerde taken & verantwoordelijkheden

- Wanneer er vragen of problemen zijn dan kan de stagiair in eerste instantie terecht bij de stagebegeleider;
- Adviseren over de producten die worden opgeleverd door de projectleider.

4.6 STUURGROEP

Rolbeschrijving

De stuurgroep zorgt voor de inhoudelijke begeleiding van het project. Ook geeft de stuurgroep feedback op (tussen)resultaten.

Project gerelateerde taken & verantwoordelijkheden

- Wanneer er inhoudelijke vragen of problemen zijn dan kan de stagiair in eerste instantie terecht bij de stuurgroep;
- Beoordelen van de inhoudelijke producten die worden opgeleverd door de projectleider.

4.7 CONTACTAFSPRAKEN

Om alle betrokken partijen op de hoogte te houden is er besloten om wekelijks een voortgangsgesprek te plannen met de opdrachtgever en de projectleider. Deze bijeenkomst vindt normaliter plaats op maandagochtend van 9:00 tot 10:00 uur. Als er urgente vragen, problemen of (tussen)resultaten zijn kan er via e-mail of telefonisch contact plaats vinden tussen de projectleider en de opdrachtgever.

- Voorafgaand aan het overleg worden de deelnemers geïnformeerd over de agenda punten;
- Iedereen heeft de mogelijkheid om, vooraf aan het overleg, agenda punten in te dienen;
- De agenda wordt opgesteld door de projectleider.
- Van elk werkoverleg wordt een notulen op SharePoint geplaatst.

De projectleider brengt de docentbegeleider dagelijks op de hoogte via een BLOG. De BLOG is hier te vinden: <http://afstudeerstageferdydegroot.blogspot.com>.

5. PROJECTBEHEERSING

In de onderstaande tabel is aangegeven wie welk product opstelt, toetst, adviseert, distribueert/archiveert, ontvangt en goedkeurt.

Partij: Product:	Opdracht- gever	Stage begeleider	Docent- begeleider	Stuur- groep	Project- leider	Afdelingen financiën
PID	T - A - G	T - A	T - D - I - G	I	O - D	
Concept rapportage	T - A	T - A		T - A	O - D	
Agenda's	I	I			O - D	
Notulen	I	I			O - D	
Voortgangsrapportage	I	I	I		O - D	
Beschrijving huidige situatie	A - I	A - I	I	T - A - I	O - D	T - A - G
Adviesrapport	T - A - G	I	I	T - I	O - D	I
Afstudeerscriptie	A - I	I - A	T - A - D - G		O - D	
Implementatieplan	I - G	I	I	T - I	O - D	I
Presentatie	A - I	I - A	I - A	I	O - D	

Legenda:

O	Opstellen
T	Toetsen
A	Adviseren
D	Distribueren/archiveren
I	Ontvangen te informatie
G	Goedkeuren

BIJLAGE A: COMMUNICATIEPLAN

In dit communicatieplan worden alle communicatielijnen beschreven die tijdens dit project actief zijn.

Van	Naar	Informatie	Medium	Frequentie
Projectleider	Opdrachtgever	Voortgang, Afspraken, Status, Producten	Email, Vergadering, Telefonisch	Wekelijks, Wanneer nodig
Opdrachtgever	Projectleider	Afwijkende Situatie, Feedback	Email, Vergadering, Telefonisch	Wekelijks, Wanneer nodig
Projectleider	Stagebegeleider	Voortgang, Afspraken, Status,	Email, Vergadering, Telefonisch	Wekelijks, Wanneer nodig
Stagebegeleider	Projectleider	Afwijkende Situatie, Feedback	Email, Vergadering, Telefonisch	Wekelijks, Wanneer nodig
Projectleider	Docentbegeleider	Voortgang, Afspraken, Status	Email, Telefonisch	Wekelijks, Wanneer nodig
Docentbegeleider	Projectleider	Feedback, Afspraken, Status	Email, Telefonisch	Wekelijks, Wanneer nodig
Projectleider	Proceseigenaren	Procesbeschrijving	Email, Vergadering	Wanneer nodig
Proceseigenaren	Projectleider	Procesverloop, Feedback	Email, Vergadering	Wanneer nodig
Projectleider	Stuurgroep	Afspraken, Status	Email, Vergadering	Wanneer nodig
Stuurgroep	Projectleider	Feedback, Afspraken, Status	Email, Vergadering	Wanneer nodig

BIJLAGE B: PLANNING

De hieronder weergegeven planning is een gedetailleerde planning voor het project. Per deeltaak is er een week gereserveerd om deze helemaal uit te werken. In de planning is rekening gehouden met oponthoud door diverse redenen. In de kolom oplevering staat in wat er in welke week wordt opgeleverd. De afstudeerscriptie wordt drie keer als concept opgeleverd. Hierbij wordt per oplevering een wijzigingsdocument meegestuurd waarin staat wat er toegevoegd of gewijzigd is.

Week	Activiteit	Datum	Oplevering
5 + 6	Opstellen concept PID	02-02 t/m 07-02	Concept PID
6	Uitzwaaibijeenkomst Fontys	09-02	-
6	Opstellen concept rapportage matrix	10-02	Concept rapportage matrix
7	Voorbereiding onderzoek huidige situatie	13-02 t/m 17-02	Interview vragen
7	Definitief PID	14-02	Definitief PID
8	Onderzoek huidige situatie afd.1	20-02 t/m 24-02	Rapportage matrix afd. 1
8	Cursus BiZZdesigner	24-02	-
9	Onderzoek huidige situatie afd.2	27-02 t/m 02-03	Rapportage matrix afd. 2
9	Bedrijfsbezoek Rob van Stratum	27-02 – 14:00	-
10	Onderzoek huidige situatie afd.3	05-03 t/m 09-03	Rapportage matrix afd. 3
10	Cursus BiZZdesigner	09-03	-
11	Onderzoek huidige situatie afd.4	12-03 t/m 16-03	Rapportage matrix afd. 4
12	Onderzoek huidige situatie afd.5	19-03 t/m 23-03	Rapportage matrix afd. 5
13	Onderzoek huidige situatie afd.6	26-03 t/m 30-03	Rapportage matrix afd. 6
13	Afstudeerscriptie concept 1*	26-03 t/m 30-03	Concept afstudeerscriptie
14	Onderzoek huidige situatie afd.7	02-04 t/m 06-04	Rapportage matrix afd. 7
15	Huidige situatie in rapportage matrix	09-04 t/m 13-04	Rapportage matrix afd. 1 t/m 7
16	Afstudeerscriptie concept 2* + aanpassen afstudeerscriptie 1	16-04 t/m 20-04	Concept afstudeerscriptie
16	Terugkomdag Fontys	18-04	-
17	Concept adviesrapport	23-04 t/m 27-04	Concept adviesrapport
18	Concept implementatieplan	30-04 t/m 04-05	Concept implementatieplan
19	Afstudeerscriptie concept 3* + aanpassen afstudeerscriptie 2	07-05 t/m 11-05	Concept afstudeerscriptie
20	Aanpassen adviesrapport + implementatieplan	14-05 t/m 18-05	Adviesrapport + implementatieplan
21	Aanpassen afstudeerscriptie concept 3	21-05 t/m 25-05	Concept afstudeerscriptie
22	Aanpassen afstudeerscriptie concept 3	28-05 t/m 01-06	Concept afstudeerscriptie
23	Afstudeerscriptie	07-06	Definitief afstudeerscriptie
24	Eindpresentatie maken	11-06	PPT presentatie
24	Proefpresentatie	13-06	-
25	Eindpresentatie aanpassen na proefpresentatie	14-06 t/m 15-06	PPT presentatie
26/27	Eindpresentatie	Nog onbekend	-

*: In paragraaf 3.4 is de inhoud van dit concept gespecificeerd.

BIJLAGE C: CONTACTGEGEVENS

Hieronder zijn de gegevens van de betrokken personen weergegeven.

AFSTUDEERDER

Naam: Ferdy de Groot
Adres: Otterweg 10
Postcode & Plaats: 5741KM Beek en Donk
Telefoonnr.: 06 13817046
Email Sligro: fdegroot@sligro.nl
Email Fontys: ferdy.degroot@student.fontys.nl
Email Privé: ferdydg@gmail.com

BEDRIJFSBEGELEIDER / OPDRACHTGEVER

Naam: Hugo Jaspers
Adres: Corridor 11
Postcode & Plaats: 5466 RB Veghel
Telefoonnr.: 0413 343500 / 06 53546772
Email: hjaspers@sligro.nl

BEDRIJFSBEGELEIDER / STAGEBEGELEIDER

Naam: Robin Duijs
Adres: Corridor 11
Postcode & Plaats: 5466 RB Veghel
Telefoonnr.: 0413 343500 / 06 42696774
Email: rduijs@sligro.nl

DOCENTBEGELEIDER

Naam: Rob van Stratum
Adres: Rachelsmolen 1
Postcode & Plaats: 5612 MA Eindhoven
Telefoonnr.: 06 24506341
Email: r.vanstratum@fontys.nl

BIJLAGE B - BEDRIJFSBESCHRIJVING

Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 EMTÉ-full service supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd.

Foodservice

Foodservice richt zich als marktleider met een landelijk netwerk via zelfbediening en bezorging op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf, kleinschalige retailbedrijven en de institutionele markt. Zelfbediening beschikt daartoe over 45 Sligro zelfbedieningsgroothandels. Bezorging heeft 10 Sligro-bezorggroothandels, alsmede Van Hoeckel, dat zich volledig specialiseert op de institutionele markt. Sligro heeft een eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie- en traiteurproducten en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale. Sligro heeft deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket. De klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een markt- aandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodserviceproducten in eigen beheer in. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen.

Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd. Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groepssynergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoedbeheer en door concernmanagement development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders. Over het jaar 2011 is een omzet gerealiseerd van € 2.420 miljoen met een nettowinst van € 78 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg bijna 5.900. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op NYSE Euronext.

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Bedrijfsprofiel*. Opgeroepen op 7 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/bedrijfsprofiel/Pages/bedrijfsprofiel.aspx>

HISTORIE

Sligro Food Group is in 1935 opgericht als groothandel in margarine, vetten en oliën door Abel Slippens, de grootvader van de huidige directievoorzitter. In 1946 werd het assortiment uitgebreid met levensmiddelen. In het jaar 1961 werd de eerste Sligro zelfbedieningsgroothandel geopend. Dit vormde de basis voor het huidige netwerk van 45 Sligro-vestigingen in geheel Nederland. In die jaren vormden foodretailklanten de belangrijkste afnemerscategorie.

In het jaar 1989 werden de aandelen genoteerd op Euronext Amsterdam. Dit geschiedde tegen een introductiekoers van NLG 52, hetgeen na diverse aandelensplitsingen overeenkomt met een huidige koers van EUR 1,18 per aandeel.

Sligro Food Group en overnames zijn historisch met elkaar verbonden. De eerste overname vond plaats in het begin van de zestiger jaren. Sindsdien zijn méér dan 100 overnames verricht. Een strategisch belangrijke overnames betrof die in 1987 van Louwers in Eindhoven, waardoor een grote stap richting de horeca met dagverse producten werd gezet. In 1992 werd met de overname van het Arnhemse familiebedrijf Wunderink de eerste horecabezorggroothandel aan de groep toegevoegd. Er zouden er nog velen volgen.

In 1996 werd de overname van Van Hoeckel afgerond, waarmee Sligro Food Group in het institutionele segment van de foodservicemarkt een belangrijke positie verwierf. Doordat de meeste uitbreidingen plaatsvonden in de foodservicemarkt nam het omzetaandeel in foodretail geleidelijk af. Met de overname van Prisma Food Retail in januari 2001 nam het belang van foodretail weer fors toe. Met ruim 300 aangesloten supermarkten, die vier verschillende formules exploiteren, werden 400 werknemers en € 325 miljoen omzet aan de groep toegevoegd. Dit heeft er aan bijgedragen dat op 16 november 2001 de omzetmijlpaal van één miljard euro werd doorbroken. Overigens was vier jaar daarvoor al de grens van één miljard gulden (€ 450 miljoen) geslecht. Door de overname van EMTÉ Supermarkten in mei 2002 werd Sligro Food Group voor het eerst met eigen supermarkten op de foodmarkt actief.

In het jaar 2004 kon Sligro Food Group de overname van de foodservicegroothandel VEN melden. VEN realiseerde in 2004 € 227 mln omzet met ruim 900 medewerkers. De overname van VEN betekende een belangrijke versterking van de positie van onze groothandelsformule Sligro in de foodservicemarkt.

In mei 2006 is Inversco verworven. Inversco richt zich op grootschalige foodservicerelaties, zoals institutionele klanten, nationale ketens en grootschalige horeca met voornamelijk dagverse, semi-verse en convenienceproducten. Inversco beschikt over een eigen vleesverwerkingsbedrijf, een groentecentrale en drie productiefaciliteiten voor convenience producten. Inversco realiseerde in 2006 een omzet van € 132 miljoen met 450 werknemers.

Sligro Food Group heeft in 2006 samen met Sperwer Holding geparticipeerd in S&S Winkels. S&S Winkels heeft de 223 eigen Edah supermarkten van Laurus verworven. Deze supermarktlocaties zijn, voor wat betreft Sligro Food Group, toegevoegd aan het EMTÉ en Golff winkelbestand. Hierdoor heeft het bedrijf zich belangrijk versterkt in de foodretailmarkt. In 2010 werd gestart met de integratie van de Golff-winkels binnen de EMTÉ-formule, waardoor er binnen één formule zowel filialen als franchisewinkels geëxploiteerd worden. Ook in 2010 werd Sanders Supermarkten overgenomen. Sanders had met 22 supermarkten in de regio Twente een sterke marktpositie. Deze supermarkten werden in 2011 omgebouwd naar EMTÉ.

Door de langjarige combinatie van overnames en van een autonome groei, die de totale marktgroei overtrof, is Sligro Food Group uitgegroeid tot een speler die op alle hoofdsegmenten van de foodretail- en foodservicemarkten in Nederland actief is.

Jaar	Ontwikkeling
1935	Oprichting als groothandel in margarine, vetten en oliën
1961	Eerste Sligro ZB-groothandel (Slippens Groothandel)
1971-1986	Sterke autonome groei en groei door acquisities
1987	Verbreiding (vers)assortiment t.b.v. horeca door de overname van J.Louwers horecagroothandel in Eindhoven
1989	Notering aan de Amsterdamse effectenbeurs
1992	Meest reguliere acquisities, ook bezorggroothandels en speciaalgroothandels
1995-1997	Sterke verbreding t.b.v. de institutionele markt (waaronder overname Van Hoeckel in 1996)
2001	Overname Prisma; forse verbreding van de positie in foodretail
2002	Overname EMTÉ Supermarkten
2004	Overname VEN Groothandelscentrum en start integratie binnen Sligro
2005	Start opbouw landelijk netwerk van Bezorgservicegroothandels
2006	Overname Inversco
2006	Overname gedeelte Edah en start ombouw naar EMTÉ Supermarkten
2007	45% belang in Spar Holding (overdracht MeerMarkt/Attent)
2009	Start rookwarendistributiecentrum 'Vemaro'
2010	75-jarig bestaan, Overname Sanders Supermarkten, Volledige integratie Inversco binnen Sligro en Van Hoeckel

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Historie*. Opgeroepen op 16 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/historie/Pages/historie.aspx>

BEDRIJVEN

Foodretail

EMTÉ supermarkten

EMTÉ is een grote fullservice supermarktformule, bestaande uit eigen filialen en vestigingen die geleid worden door zelfstandig ondernemers. De supermarkten zijn voornamelijk in Zuid-, midden en Oost Nederland gelegen en daar streeft men naar regionaal marktleiderschap. De nadruk ligt op hoge kwaliteit in vers, vriendelijke medewerkers en een voordelig prijsniveau.

In 2010 is gestart met de samenvoeging van Golff en EMTÉ tot één grote EMTÉ-organisatie met daarin zowel filialen als franchisevestigingen. Deze operatie zal naar verwachting in 2012 afgerond worden.

Foodservice

Sligro

De momenteel 45 zelfbedieningsgroothandels in het land zijn tevens de 'naamgever' van de Groep. De vestigingen hebben een landelijke spreiding en werken direct samen met de 10 Sligro bezorgservicegroothandels. Met de Sligro-formule nemen wij een middenmarkt positie in. Sligro vormt de basis van ons marktleiderschap in foodservice. Het assortiment van ongeveer 60.000 artikelen is zeer breed, gericht op de professionele gebruiker en bestaat uit food, semi-vers, dagvers, diepvries, wijn & gedistilleerd en aan food gerelateerde non food. Naast de A-merken leggen wij veel nadruk op exclusieve merken en importen. De prijsstelling is scherp en marktconform.



Van Hoeckel

Van Hoeckel richt zich op de institutionele markt. De aansturing gaat vanuit 's-Hertogenbosch. Logistiek gezien maakt de organisatie gebruik van de bezorgservicefaciliteiten van de Groep en het eigen DC in 's-Hertogenbosch.

Productiebedrijven

De productiebedrijven richten zich primair op het toevoegen van onderscheidend vermogen voor Sligro Food Group op zowel de foodservice- als de foodretailmarkt met verrassende en excellente versproducten, korte leadtimes, flexibiliteit en waar mogelijk klantspecifieke productie, uiteraard tegen een concurrerende kostprijs.

CuliVers

Onder de naam Culivers heeft Sligro Food Group een productiefabriek in Eindhoven voor conveniencemaaltijden en maaltijdcomponenten. Wekelijks vindt er productie plaats van ± 180.000 maaltijden voor horeca, intra- en extramurale zorginstellingen, gevangenissen en retail. Culivers is HACCP gecertificeerd.

SmitVis

Het visverwerkingsbedrijf SmitVis is een van de grootste in Nederland en levert binnen Sligro Food Group aan zowel de foodservice als de foodretailactiviteiten. SmitVis heeft een duidelijk inkoopbeleid voor wat betreft duurzaamheid. Mede hierdoor beoordeelde Greenpeace in zowel 2007 als 2008 de formules EMTÉ en Golff als de beste supermarkten in duurzame vis.

Maison Niels de Veye

Voor traiteur en patisserieproducten beschikt Sligro met Maison Niels de Veye over een kwalitatief zeer hoogwaardig productiebedrijf. Onder het label Maison Niels de Veye levert Sligro aan foodservice.

Sligro Food Group Nederland BV. (2012). *Bedrijven*. Opgeroepen op 16 februari 2012, van Sligro Food Group Nederland: <http://www.sligrofoodgroup.nl/overons/organisatie/bedrijven/Pages/Bedrijven.aspx>



BUSINESS PROCESS REDESIGN FILIAALADMINISTRATIE

ADVIESRAPPORT



Auteur(s) : Ferdy de Groot
Onderwijsinstelling: Fontys Hogeschool ICT te Eindhoven
Opleiding: Bedrijfskundige Informatica
Studentnr.: 2142846
Organisatie - Afdeling: Sligro Food Group Nederland B.V. - ICT/Financiën
Document: Advies-Afstudeerstage-FerdyDeGroot-1.0.docx
Datum: 22 mei 2012
Versie: 1.0
Status: Definitief

VERSIEBEHEER & UBG

VERSIEBEHEER

Versie	Status	Datum	Wijzigingen
0.1	concept	02-05-2012	Initieel document.
0.2	concept	07-05-2012	Hoofdstuk 1 & 2 ingevuld.
0.3	concept	09-05-2012	Hoofdstuk 3 ingevuld.
0.4	concept	11-05-2012	Opmerkingen Robin Duijs en Rob van Stratum verwerkt.
0.5	concept	18-05-2012	Hoofdstuk 4 & conclusie ingevuld.
0.6	concept	21-05-2012	Opmerkingen Hugo Jaspers, Robin Duijs en Rob van Stratum verwerkt.
1.0	definitief	22-05-2012	Opmerkingen Hein Verbraak verwerkt, document definitief gemaakt.

UITVOEREN (OPSTELLEN)

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Ferdy de Groot	ICT / Financiën	Afstudeerder	02-05-2012

BEOORDELEN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect	21-05-2012
Robin Duijs	ICT	Jr. architect	21-05-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider	21-05-2012

GOEDKEUREN

Naam	Afdeling	Functie	Besluit	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect		21-05-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider		21-05-2012

INFORMEREN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Linda Dekker	Financiën	Hoofd AO/IC	
Jeanne van Heereveld	Financiën	Hoofd administratie	
Hein Verbraak	Financiën	Grootboekadministrateur	
André Aalders	Financiën	Hoofd financiën	

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	69
1.1 AANLEIDING	69
1.2 PROBLEEMSTELLING	69
2 ONDERZOEKSOPZET	70
2.1 ONDERZOEKSVRAAG	70
2.2 ONDERZOEKSMETHODEN	70
3. HUIDIGE SITUATIE (IST)	71
3.1 PAPIERGEBRUIK	71
3.2 CONCLUSIE	74
4. GEWENSTE SITUATIE (SOLL)	75
4.1 FINANCIEEL VERSLAG	76
4.2 AFGEKEURDE INKOOPFACTUREN	77
4.3 FACTUREN SUPERUNIE	78
4.4 CONTROLEVERSLAG FINANCIËLE MUTATIES 043 GOEDERENONTV. FOOD	79
4.5 INKOOPRESULTAAT	80
4.6 BETALINGSVOORSTEL BINNENLAND	81
4.7 OVERZICHT INGEBOEKTE INKOOPFACTUREN REGULIER	82
4.8 GOEDGEKEURD DOOR AUTOMATISCHE FACTUURCONTROLE	83
4.9 CONTROLEVERSLAG INKOOPFACTUREN SU	84
4.10 INTEGRATIE EDI FACTUUR REGELS	85
4.11 INCASSOVOORSTEL SLIGRO	86
4.12 KOSTENNOTA	87
4.13 INKOOPFACTUREN	88
4.14 CONTROLEVERSLAG FINANCIËLE MUTATIES 077 EDI INGEBO. FACTUREN	89
4.15 NIET GESELECTEERD FACT TBV BETALIGEN	90
5. CONCLUSIE	91
BIJLAGE A: PROCESSEN	92
BIJLAGE B: INTERVIEW VRAGEN	103

1. INLEIDING

Dit document is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij Sligro Food Group Nederland B.V. (SFG) te Veghel.

In dit adviesrapport wordt een advies gegeven voor het realiseren van een 'paperless office' binnen de afdeling financiën. Om tot een advies te komen wordt eerst de huidige situatie van het papiergebruik beschreven, hierna volgt per papierstroom een advies voor een verbeterde situatie. Om tot deze gewenste situatie te komen zijn interviews met de betrokken personen gebruikt.

1.1 AANLEIDING

De aanleiding voor dit adviesrapport is het project "Vastleggen processen en onderzoek naar 'paperless office' binnen afdeling financiën" dat wordt uitgevoerd om van de afdeling financiën een volledig 'paperless office' te realiseren. Echter, een 'paperless office' is niet een doel op zich, maar hiermee wordt naar de mening van het hoofd financiën bewerkstelligd dat de huidige werkprocessen geoptimaliseerd worden. Doordat de SFG een bedrijf is dat ieder jaar groeit, zijn de processen binnen de afdeling financiën niet meer volledig beschreven. In het verleden zijn er al diverse projecten uitgevoerd waardoor momenteel 25% minder papieren documenten worden gebruikt dan voorheen. Dit project levert een bijdrage aan doelstelling om in 2015 een volledig 'paperless office' te behalen. Ook wordt dit project uitgevoerd om een inzicht te krijgen in de huidige processen en de mate waarin die processen gebruik maken van de diverse papieren documenten.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Binnen de afdeling financiën zijn er processen die niet optimaal verlopen door de grote dagelijkse papierstroom die moet worden verwerkt over de financiële transacties van Sligro en EMTÉ.

Het is een probleem omdat de processen niet optimaal verlopen hetgeen leidt tot een inefficiënte werkwijze en een grote kans op fouten. Dit brengt hogere personeelskosten met zich mee, ook de kosten voor het printen van documenten (denk aan papier, toner, onderhoud printers) zullen lager zijn bij het verhelpen van het probleem.

Het is vooral een probleem voor de leiding van de afdeling financiën doordat die nu verantwoordelijk zijn voor een afdeling die niet efficiënt haar werkzaamheden uitvoert. Het probleem wordt jaarlijks groter doordat SFG groeit. Dit zal tot gevolg hebben dat er onnodig meer mensen moeten gaan werken op de afdeling financiën en dat staat lijnrecht tegenover de doelstelling om de efficiency te verhogen.

Het probleem wat eerst moet worden opgelost om de papierstroom te verminderen en om een 'paperless office' te realiseren is het in kaart brengen van de huidige situatie. Het gebruik van de papieren documenten is momenteel niet in kaart gebracht en zodoende is het op dit moment moeilijk om gestructureerd naar een 'paperless office' te werken.

2 ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt een onderzoeksvraag geformuleerd die in dit adviesrapport wordt beantwoord. Ook de onderzoeksmethoden die worden gebruikt om de benodigde informatie te vergaren worden in dit hoofdstuk behandeld.

2.1 ONDERZOEKSVRAAG

De onderzoeksvraag die in dit adviesrapport wordt beantwoord is: "Op welke wijze kunnen de processen worden geoptimaliseerd door papierstromen te verminderen binnen financiën?".

Om deze vraag te beantwoorden worden eerst de volgende drie deelvragen beantwoord:

1. Welke papierstromen zijn er momenteel binnen financiën?
2. Welke processen gebruiken de papierstromen?
3. Op welke wijze kunnen de papierstromen verminderd worden?

2.2 ONDERZOEKSMETHODEN

Het onderzoek wordt uitgevoerd d.m.v. twee onderzoeksmethoden:

Face-to-face onderzoek (interviews)

Dit gedeelte van het onderzoek betreft het interviewen van afdelingshoofden binnen financiën volgens een vaste opbouw en volgorde van vragen¹⁴. De belangrijkste doelen van deze interviews is het in kaart brengen van de processen die gebruik maken van de papierstromen en wie hiervoor (mede)verantwoordelijk is.

De doelen van deze interviews zijn:

- Algemene informatie over afdeling;
- Doelstellingen m.b.t. papierloos werken;
- Knelpunten m.b.t. papiergebruik binnen processen;
- Verbeterprojecten m.b.t. papiergebruik binnen processen.
- Welke processen zijn er en wie verantwoordelijke is voor de uitvoering.

Observatie

Dit gedeelte van het onderzoek betreft het in kaart brengen van de processen en de papierstroom hierin d.m.v. observatie van de werkzaamheden. Het belangrijkste doel van deze observatie is het in kaart brengen van de activiteiten in het proces. Bij het vastleggen van de processen is gebruik gemaakt van de tool BiZZdesigner omdat dit de standaard is van Sligro. Na de observatie zijn de processen initieel vastgelegd en na terugkoppeling met en verificatie door de betrokkenen definitief vastgelegd.

De doelen van de observatie zijn:

- Welke activiteiten het proces uit bestaat;
- Knelpunten m.b.t. papiergebruik binnen processen;
- Welke papierstroom in het proces gebruikt wordt.

¹⁴ De vragenlijst is te vinden in bijlage B - Interviewvragen

3. HUIDIGE SITUATIE (IST)

In dit hoofdstuk zijn de resultaten beschreven van het onderzoek naar de huidige situatie over het papiergebruik.
In bijlage A zijn de procestekeningen beschreven.

3.1 PAPIERGEBRUIK

In de onderstaande tabel zijn de papierstromen van de afdelingen binnen financiën beschreven. In deze tabel worden de papierstromen verder gespecificeerd met o.a. de bron, welk proces, de bestemming en de hoeveelheid papier per jaar.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
1	GA.01	Financieel verslag	Vestiging	I	P. Nguyen	Verwerking kassa dag staten	Gebruiksdocument / archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	1.100	286.000
2	FC.01	Afgekeurde inkoopfacturen	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	300	78.000
3	FC.02	Facturen Superunie	Leverancier	I	B. Traub	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Wekelijks	1.500	78.000
4	FC.03	Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
5	FC.04	Inkoopresultaat	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	250	65.000
6	FC.05	Betalingsvoorstel binnenland	FIS	O	H. vd Kant	Betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
7	FC.06	Overzicht ingeboekte inkoopfacturen regulier	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	215	55.900
8	FC.07	Goedgekeurd door automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	204	53.040
9	FC.08	Controleverslag inkoopfacturen SU	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	1.000	52.000
10	FC.09	Integratie EDI Factuur regels	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst in niet noodzakelijk	Dagelijks	200	52.000
11	DA.01	Incassovoorstel Sligro	AS/400	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	200	52.000
12	GA.02	Kostennota	Leverancier	I	E. de Wit	Verwerking kostennota	Archief	Incidenteel		Dagelijks	180	46.800
13	FC.10	Inkoopfacturen	Leverancier	I	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	154	40.040
14	FC.11	Controleverslag financiële mutaties 077 EDI ingeb. Fakturen	FIS	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	130	33.800
15	FC.12	Niet geselecteerde fact tbv betalingen	FIS	O	H. vd Kant	Betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		3 x per week	200	31.200
16	DA.02	Overzicht reconciliatie transactie	AS/400	O	A. v Iankvelt	Boeken bank	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	120	31.200
17	FC.13	SU lijst	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	440	22.880
18	FC.14	Afgewerkte Leveranciersfacturen Superunie	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Wekelijks	400	20.800
19	FC.15	Ingeboekte Leveranciersfacturen Superunie	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Wekelijks	400	20.800
20	FC.16	Controleverslag inkoopfacturen	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	75	19.500
21	FC.17	Betalingsvoorstel buitenland	FIS	O	H. vd Kant	Betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	70	18.200
22	CO.03	Goederenbewegingslijst	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Incidenteel		Periode	1.200	14.400
23	FC.18	Openstaande inkoopfacturen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	50	13.000
24	FC.19	Overzicht vervallen inkoopfacturen regulier	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	50	13.000
25	DA.03	Incassospecificaties	FIS	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument / archief	Regelmatig		Dagelijks	50	13.000
26	BC.01	Bonuscontracten	AS/400	O	D. v Lunteren	Vaststellen prognose	Archief	Incidenteel		Jaarlijks	11.000	11.000

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
27	FC.20	Openst lijst cred. Food	FIS	O	A. v Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	200	10.400
28	AO.01	Cont.bet.creditn. Sligro	AS/400	O	D. Mulder	Controle contante betalingen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	36	9360
29	FC.21	Overzicht ingeboekte inkoopfacturen SU	AS/400	O	H. v Kant	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel	Lijst is niet noodzakelijk	Wekelijks	165	8.580
30	FC.22	Eancom factuur	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	30	7.800
31	SA.01	KM declaraties	Medewerker	I	M. v weijdeven	KM declaraties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Maandelijks	600	7.200
32	GA.04	Concept verkoopfactuur	FIS	O	B. Hoogzaad	Aanmaken verkoopfacturen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	25	6.500
33	GA.05	Definitieve verkoopfactuur	FIS	O	B. Hoogzaad	Aanmaken verkoopfacturen	Klant	Gaat niet het archief in		Dagelijks	25	6.500
34	GA.06	Aanvraag blad	Diverse	I	B. Hoogzaad	Aanmaken verkoopfacturen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	25	6.500
35	AO.02	Kredietnota - overzicht	AS/400	O	D. Mulder	Controle kredietbedragen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	121	6.292
36	FC.23	Openst lijst cred. SU	FIS	O	A. v Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	120	6.240
37	FC.24	Niet gekoppelde inkoopfacturen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	24	6.240
38	FC.25	EDI overzicht	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	24	6.240
39	GA.03	Uitgaande bonusfacturen	FIS	O	H. Bukovec	Controle bonusfacturen	Leverancier	Gaat niet het archief in		Dagelijks	24	6.240
40	CO.04	Overzicht automatisch verwerkte voorraad / afwaardering DC	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	21	5.460
41	FC.26	Statistiek inkoopfacturen	AS/400	O	A. vd Linden	Beoordeling prestaties leveranciers	Directie / Hoofden inkoop	Gaat niet het archief in		Wekelijks	100	5.200
42	FC.27	Controleverslag financiële mutaties 042 Goederenontvangst emte	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	20	5.200
43	FC.28	Inkoopfacturen ouder dan x dagen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	100	5.200
44	CO.06	Controle facturatie concec.	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	20	5.200
45	SA.02	Formulier indiensttreding	P&O	I	M. vd weijdeven	Verwerken mutaties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	20	5.200
46	SA.03	Identiteitsbewijs	P&O	I	M. vd weijdeven	Verwerken mutaties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	20	5.200
47	CO.07	Kwartaallijst goederenbewegingslijst	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Incidenteel		Kwartaal	1.200	4.800
48	FC.29	Foutverslag Automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	12	3.120
49	FC.30	Afgekeurd door Automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	11	2.860
50	FC.31	Afgewerkte Leveranciersfacturen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
51	FC.32	Ingeboekte Leveranciersfacturen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
52	FC.33	Controleverslag financiële mutaties 040 Aut.fakt.kontrol	FIS	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
53	SA.04	Overige mutatie	Medewerker	I	M. vd weijdeven	Verwerken mutaties	Gebruiksdocument / archief	Regelmatig		Dagelijks	10	2.600
54	DA.04	Incassovoorstel Van Hoeckel	AS/400	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	10	2.600
55	DA.05	Eenmalige incassoformulieren	ZB / BS	I	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
56	DA.06	Betalingspecificaties	Bank	O	A. v lankvelt	Boeken bank	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	10	2.600
57	CO.08	Diverse overzichten voor financiële verslaglegging	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Periode	200	2.400
58	GA.07	Inkomende bonusfactuur	Leverancier	I	H. Bukovec	Controle bonusfacturen	Gebruiksdocument / archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	9	2.340
59	FC.34	Saldo analyse cred. SU	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	35	1.820
60	FC.35	Overzicht EDI facturen administratieve leveringen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	6	1.560
61	FC.36	Openst lijst cred. non food	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	25	1.300

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
62	FC.37	Saldo analyse cred. Beoord.	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	25	1.300
63	BC.02	Bonuscreditnota's	Leverancier	I	D. v Lunteren	Bonus binnenhalen	Archief	Incidenteel		Jaarlijks	1.300	1.300
64	SA.05	Kosten declaraties	Medewerker	I	M. vd weijdeven	Kosten declaraties	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Maandelijks	100	1.200
65	SA.06	Controleverslag loonrun	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	100	1.200
66	FC.38	Openst lijst blokk. fct 851	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	20	1.040
67	FC39	Verrekenbrieven	AS/400	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	2 * per dag		Dagelijks	4	1.040
68	DA.07	Signaleringsverslag	AS/400	O	A. v Iankvelt	Boeken bank	Gebruiksdocument / archief	Regelmatig		Dagelijks	4	1.040
69	BC.03	Brief inzake bonusafrekening	PC	O	D. v Lunteren	Bonus binnenhalen	Leverancier	Gaat niet het archief in		Jaarlijks	900	900
70	FC.40	Overzicht niet automatisch doorbelast EDI facturen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	3	780
71	SA.07	Boekingsverslag	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	50	600
72	SA.08	Mutatieverlag ziekengeld	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	50	600
73	FC.41	2 Maanden (Overzicht openstaande inkooporders)	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	48	576
74	DA.08	Openstaande posten	AS/400	O	C. Konings	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	40	480
75	FC.42	Overzicht openstaande posten Wachtrekeningen	FIS	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt		Wekelijks	9	468
76	DA.09	Kopie facturen	AS/400	O	A. v Iankvelt	Verzenden kopie facturen	Klant	Gaat niet het archief in		Dagelijks	35	420
77	BC.04	Facturen	AS/400	O	D. v Lunteren	Bonus binnenhalen	Leverancier/Archief	Niet meer gebruikt		Jaarlijks	400	400
78	CO.10	Omzet overzicht klantencategorie	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		2 * per jaar	170	340
79	FC.43	Pijplijn - nog te factureren - adm. Leveringen	AS/400	O	S. Damen	Administratieve leveringen	Archief	Niet meer gebruikt		Wekelijks	6	312
80	FC.44	Openst lijst Ic/t	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	5	260
81	FC.45	Saldo analyse cred. AI	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	5	260
82	CO.11	Eigen gebruik DC	AS/400	O	M. Jans	Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	1	260
83	FC.46	Nog te accorderen facturen	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	20	240
84	FC.47	Openst lijst AI	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	4	208
85	SA.09	Overzicht adviesbestand en verhoging	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	15	180
86	FC.48	Openst lijst 239999 + orders	FIS	O	A. vd Linden	Processturing	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	3	156
87	FC.49	6 Maanden lijst (Overzicht openstaande inkooporders)	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Maandelijks	12	144
88	CO.12	Overzicht servicegraad magazijnleveringen	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging / Goederenbeweging bewaken	Archief	Niet meer gebruikt		Periode	10	120
89	SA.10	Ziekmeldingsfrequentie en duur	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	5	60
90	CO.13	Kolommenbalans totaalomzet tbv zegels	AS/400	O	M. Jans	Financiële verslaglegging	Archief	Niet meer gebruikt		Jaarlijks	42	42
91	FC.50	Overzicht vervallen inkooporders -witte bon	AS/400	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Maandelijks	2	24
92	SA.11	Recap	AS/400	O	S. v Kouwenberg	Loonrun	Archief	Incidenteel		Maandelijks	2	24
93	FC.51	Overzicht openstaande inkooporders	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	Variabel	
94	FC.52	Verwerken en afdrukken EDI Invoices	AS/400	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	Variabel	
95	FC.53	EDI witte bonnen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Archief gebruiksdocument /	Incidenteel	Bij een aantekening	Dagelijks	Variabel	
96	FC.54	Witte bonnen	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Archief gebruiksdocument /	Incidenteel	Bij een aantekening	Dagelijks	Variabel	
											Totaal:	1.436.686

3.2 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie van de analyse van het papiergebruik op de afdeling financiën. Deze conclusie bestaat uit een overzicht op basis van de jaarindicatie per afdeling en een overzicht van de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling financiën.

In de onderstaande opsomming is het gebruik van papier per afdeling weergegeven op basis van de totale jaarindicatie in aantal pagina's:

- Factuurcontrole: 883.528
- Grootboekadministratie: 360.880
- Controlling: 168.222 *
- Debiteurenadministratie: 105.940
- Salarisadministratie: 24.064
- AO/IC: 15.652
- Bonuscontractbeheer: 13.600

De afmetingen van de papierstromen is bij het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

*: Bij deze totaaltelling is de input vanuit de afdeling factuurcontrole meegenomen.

In de onderstaande tabel zijn de vijftien grootste papierstromen binnen de afdeling van financiën. Deze papierstromen worden in het volgende hoofdstuk verder beschreven en van een advies voorzien om de hoeveelheid papier te verminderen.

NR	ID	Papierstroom	Bron	I/O	Eigenaar	Proces	Bestemming	Archief raadplegen	Opmerkingen	Frequentie	Hoeveelheid	Jaarindicatie
1	GA.01	Financieel verslag	Vestiging	I	P. Nguyen	Verwerking kassa dag staten	Gebruiksdocument / archief	Niet meer gebruikt		Dagelijks	1.100	286.000
2	FC.01	Afgekeurde inkoopfacturen	AS/400	O	H. vd Kant	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	300	78.000
3	FC.02	Facturen Superunie	Leverancier	O	B. Traub	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Wekelijks	1.500	78.000
4	FC.03	Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food	FIS	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
5	FC.04	Inkoopresultaat	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Controlling	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	250	65.000
6	FC.05	Betalingsvoorstel binnenland	FIS	O	H. vd Kant	Betalen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	250	65.000
7	FC.06	Overzicht ingeboekte inkoopfacturen regulier	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	215	55.900
8	FC.07	Goedgekeurd door automatische factuurcontrole	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst is niet noodzakelijk	Dagelijks	204	53.040
9	FC.08	Controleverslag inkoopfacturen SU	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Wekelijks	1.000	52.000
10	FC.09	Integratie EDI Factuur regels	AS/400	O	B. Traub	Factuurcontrole	Prullenbak	Gaat niet het archief in	Lijst in niet noodzakelijk	Dagelijks	200	52.000
11	DA.01	Incassovoorstel Sligro	FIS	O	J. Willemsen	Incasso	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		Dagelijks	200	52.000
12	GA.02	Kostennota	Leverancier	I	E. de Wit	Verwerking kostennota	Archief	Incidenteel		Dagelijks	180	46.800
13	FC.10	Inkoopfacturen	Leverancier	I	B. Traub	Factuurcontrole	Gebruiksdocument / archief	Incidenteel		Dagelijks	154	40.040
14	FC.11	Controleverslag financiële mutaties 077 EDI ingebo. Fakturen	FAG160	O	A. vd Linden	Factuurcontrole	Archief	Incidenteel		Dagelijks	130	33.800
15	FC.12	Niet geselecteerd fact tbv betalingen	DCB010	O	H.vd Kant	Betalen	Gebruiksdocument	Gaat niet het archief in		3 * per week	200	31.200
											Totaal:	1.053.780

4. GEWENSTE SITUATIE (SOLL)

In dit hoofdstuk wordt voor de vijftien grootste papierstromen een advies gegeven over hoe deze in de toekomst kunnen worden verminderd. Het totale aantal papier voor deze vijftien papierstromen bedraagt momenteel 1.053.780 pagina's per jaar.

Het advies per papierstroom bestaat uit de volgende onderdelen:

- Algemene informatie over de papierstroom;
 - De afdeling waarin de papierstroom wordt gebruikt;
 - De bestemming van de papierstroom;
 - De bron van de papierstroom;
 - De eigenaar van de papierstroom;
 - De frequentie van de papierstroom;
 - De hoeveelheid papier van de papierstroom;
 - De jaarlijkse hoeveelheid papier van de papierstroom;
 - Het ID van de papierstroom;
 - Het lijstnummer van de papierstroom;
 - Het proces waarin de papierstroom wordt gebruikt;
 - Het type van de papierstroom(input of output);
 - Informatie over het raadplegen van de papierstroom in het archief;
- Algemene omschrijving van de papierstroom;
- De gegevens op de papierstroom;
 - Percentage wat gebruikt wordt;
 - Percentage wat niet gebruikt wordt;
- Advies voor de papierstroom;
- Te ondernemen acties om de adviezen te implementeren;
- Conclusie van het advies voor de papierstroom.

In de paragrafen 4.1 t/m 4.15 wordt het advies voor de vijftien grootste papierstromen beschreven.

4.1 FINANCIEEL VERSLAG

Afdeling:	Grootboekadministratie	Bron:	Vestiging
Proces:	Verwerking kassa dag staten	Bestemming:	Gebruiksdocument / archief
ID:	GA.01	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	P. Nguyen	Hoeveelheid:	1.100 pagina's
Archief raadplegen:	Niet meer gebruikt	Jaarlijks:	286.000 pagina's
Lijstnummer:	L-BBS-290-3	I/O:	Input

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Financieel verslag" wordt gebruikt om de kassa dag staten van EMTÉ en Sligro vestingen te verwerken. In het financieel verslag staan o.a. bankafdracht, wisselgeld en de omzet.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- Financieel verslag	✓	100%
----------------------	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✗
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✗	✗
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand);
- Vestigingen inlichten over nieuwe werkwijze.

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door deze papierstroom te digitaliseren kan een deel van het proces van de verwerking van de kassa dag staten worden geoptimaliseerd. Dit kan worden gerealiseerd door het financieel verslag te digitaliseren en de bijlagen nog fysiek te versturen. Het fysiek versturen van bijlagen is in verband met het meerwerk van scannen op de vestigingen en het belang van controles van de bijlagen. Het opvraagbaar maken van deze papierstroom kan het beste worden gerealiseerd met de applicatie OnDemand. Doordat het bij deze papierstroom noodzakelijk is om met diverse parameters zoals de vestiging en de datum de papierstroom verder te kunnen specificeren.

Besparing op jaarbasis: 286.000 pagina's € 2.789,07(papier) + € 2.860(toner) = € 5.649,07

4.2 AFGEKEURDE INKOOPFACTUREN

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Gebruiksdocument / archief
ID:	FC.01	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	H. vd Kant	Hoeveelheid:	300 pagina's
Archief raadplegen:	Incidenteel	Jaarlijks:	78.300 pagina's
Lijstnummer:	L-BST071-4	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "afgekeurde inkoopfacturen" wordt gebruikt om een analyse uit te kunnen voeren van de afgekeurde facturen van de dag ervoor die moeten worden behandeld door de factuurcontroleurs.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- Overzicht van de afgekeurde inkoopfacturen	✓	100%
--	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✓
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✓	x
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand);
- Installeren van een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm.

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door het digitaliseren van deze papierstroom naar een PDF-bestand en opvraagbaar te maken via de applicatie OnDemand kunnen de factuurcontroleurs eenvoudig de benodigde informatie opvragen op een beeldscherm. Om de verwerking van de papierstroom niet onnodig te vertragen is het noodzakelijk om een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm te gaan gebruiken.

Besparing op jaarbasis: 78.300 pagina's € 763,58(papier) + €783(toner) = € 1.546,58

4.3 FACTUREN SUPERUNIE

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	Leverancier
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Archief
ID:	FC.02	Frequentie:	Wekelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	1.500 pagina's
Archief raadplegen:	Incidenteel	Jaarlijks:	78.000 pagina's
Lijstnummer:	-	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "facturen superunie" wordt gebruikt om facturen van de leverancier superunie te controleren en te verwerken.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- | | | |
|---|---|------|
| - Facturen van de leverancier superunie | ✓ | 100% |
|---|---|------|

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- | | | |
|---|---|---|
| - Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm | ✓ | ✗ |
| - Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand) | ✓ | ✓ |
| - Papierstroom herdefiniëren | ✓ | ✗ |
| - Papierstroom opvraagbaar via applicatie | ✓ | ✓ |

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Superunie stimuleren digitale facturen te versturen;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnBase).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door de papierstroom te digitaliseren kan een deel van het proces van de verwerking van deze facturen worden geoptimaliseerd. Doordat deze facturen op papier een input zijn in het proces is het voor Sligro niet mogelijk deze facturen te digitaliseren naar een PDF-bestand zonder deze te scannen. Wel is het voor Sligro mogelijk om Superunie verder te stimuleren haar facturen per e-mail als PDF-bestand of als EDI-factuur te versturen.

Besparing op jaarbasis: 78.000 pagina's € 758,58(papier) + €780(toner) = €1.538,58

4.4 CONTROLEVERSLAG FINANCIËLE MUTATIES 043 GOEDERENONTV. FOOD

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	FIS
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Controlling
ID:	FC.03	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	250 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	65.000 pagina's
Lijstnummer:	FAG160	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Controleverslag financiële mutaties 043 goederenontv. food" wordt gebruikt voor het controleren van de journaalposten van de dag ervoor op grote mutaties door de afdeling factuurcontrole.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- Journaalposten	✓	100%
------------------	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	x
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✓	x
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Programmatuur aanpassen zodat papierstroom niet meer dagelijks wordt geprint;
- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

De papierstroom "Controleverslag financiële mutaties 043 goederenontv. food" wordt momenteel dagelijks geprint, echter via de applicatie WebFocus kan deze papierstroom worden gespecificeerd zodat voor de afdeling factuurcontrole alleen noodzakelijke informatie op het scherm te zien is. Echter de afdeling controlling gebruikt deze papierstroom ook en heeft meer informatie nodig. Door de papierstroom te digitaliseren naar een PDF-bestand blijft de volledige informatie beschikbaar voor de afdeling controlling.

Besparing op jaarbasis: 65.000 pagina's € 633,88(papier) + €650(toner) = € 1.283,88

4.5 INKOOPRESULTAAT

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Controlling
ID:	FC.04	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	250 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	65.000 pagina's
Lijstnummer:	L-BST052-1	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Inkoopresultaat" wordt gebruikt om een analyse uit te kunnen voeren van de output van de factuurcontrole.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
- Inkoopfacturen groter dan €3.000	✓	50%
- Inkoopfacturen lager dan €3.000	✗	50%

Gebruikt: 50%

Niet gebruikt: 50%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✗
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✓	✗
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Programmatuur aanpassen zodat papierstroom niet meer dagelijks wordt geprint;
- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand.
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

De papierstroom "Inkoopresultaat" wordt momenteel dagelijks geprint, echter via de applicatie WebFocus kan deze papierstroom worden gespecificeerd zodat alleen noodzakelijke informatie op het scherm te zien is. Door de papierstroom te digitaliseren naar een PDF-bestand blijft de volledige informatie beschikbaar wanneer noodzakelijk via de applicatie OnDemand.

Besparing op jaarbasis: 65.000 pagina's € 633,88(papier) + €650(toner) = € 1.283,88

4.6 BETALINGSVOORSTEL BINNENLAND

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	FIS
Proces:	Betalen	Bestemming:	Gebruiksdocument
ID:	FC.05	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	H. vd Kant	Hoeveelheid:	250 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	65.000 pagina's
Lijstnummer:	DCB020	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "betalingsvoorstel binnenland" wordt gebruikt om het automatische betalingsvoorstel aan te passen waar noodzakelijk. In het betalingsvoorstel staan alle betalingen die moeten worden uitgevoerd. Deze betalingen worden door factuurcontrole beoordeeld en eventueel verrekend met openstaande facturen en zullen na goedkeuring worden betaald.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
- Betalingsvoorstellen positief	✓	76%
- Betalingsvoorstellen negatief	x	24%

Gebruikt: 76%

Niet gebruikt: 24%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✓ *
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓ *
- Papierstroom herdefiniëren	✓	✓
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	x	x

*: Optioneel.

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom herdefiniëren in FIS door Unit 4 en implementeren bij SFG;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door het herdefiniëren van de papierstroom kan de papierstroom worden verminderd met 24%. Ook de efficiency gaat omhoog doordat niet de gehele lijst doorlopen wordt maar een gedeelte van de lijst. Door de overige 76% te digitaliseren naar een PDF-bestand is het niet meer noodzakelijk om deze te printen. Dit digitale PDF-bestand kan op een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm worden getoond. Doordat het bij deze papierstroom niet noodzakelijk is om met diverse parameters de papierstroom verder te kunnen specificeren is niet gekozen voor het opvraagbaar te maken via een applicatie.

Besparing op jaarbasis:	15.600 pagina's	€ 152,13(papier) + € 156(toner) = € 308,13
Optioneel op jaarbasis:	49.400 pagina's	€ 481,75(papier) + € 494(toner) = € 975,75

4.7 OVERZICHT INGEBOEKTE INKOOPFACTUREN REGULIER

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Prullenbak
ID:	FC.06	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	215 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	55.900 pagina's
Lijstnummer:	L-BST602-1	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Overzicht ingeboekte inkoopfacturen regulier" wordt momenteel niet gebruikt. De controle van de informatie op deze papierstroom wordt uitgevoerd op basis van de papierstroom "L-BST651-1" en is hierdoor op papier niet meer noodzakelijk.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEbruikt	%
--------------------------	----------	---

- Overzicht van ingeboekte inkoopfacturen	x	100%
---	---	------

Gebruikt: 0%

Niet gebruikt: 100%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	x
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✓	x
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

De informatie op deze papierstroom wordt momenteel niet meer gebruikt. Door deze papierstroom te digitaliseren en opvraagbaar te maken via een applicatie kan, indien de informatie noodzakelijk is, via diverse parameters eenvoudig de benodigde informatie worden geselecteerd.

Besparing op jaarbasis: 55.900 pagina's € 545,14(papier) + € 559(toner) = € 1.104,14

4.8 GOEDGEKEURD DOOR AUTOMATISCHE FACTUURCONTROLE

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Prullenbak
ID:	FC.07	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	204 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	53.040 pagina's
Lijstnummer:	L-BST424-1	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "goedgekeurd door automatische factuurcontrole" wordt gebruikt om een analyse uit te kunnen voeren van de goedgekeurde facturen van de dag ervoor. Momenteel wordt de papierstroom niet meer (regelmatig) gebruikt en gaat deze nadat deze is geprint direct de prullenbak in.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
- Goedgekeurde facturen door auto. factuurcontrole	x	100%

Gebruikt: 0%

Niet gebruikt: 100%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	x
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✓	x
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

De informatie op deze papierstroom wordt momenteel niet meer (regelmatig) gebruikt. Door deze papierstroom opvraagbaar te maken via de applicatie OnDemand kan, indien de informatie noodzakelijk is eenvoudig worden teruggevonden.

Besparing op jaarbasis: 53.040 pagina's € 517,25(papier) + € 530,40(toner) = € 1.047,65

4.9 CONTROLEVERSLAG INKOOPFACTUREN SU

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Gebruiksdocument
ID:	FC.08	Frequentie:	Wekelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	1.000 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	52.000 pagina's
Lijstnummer:	L-BST651-1	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Controleverslag inkoop facturen SU" wordt gebruikt voor het verwerken en controleren van inkoopfacturen bij Superunie.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- Overzicht van ingeboekte inkoopfacturen	✓	100%
---	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✓
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	x	x
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand);
- Installeren van een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm.

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door het digitaliseren van deze papierstroom naar een PDF-bestand en opvraagbaar te maken via de applicatie OnDemand kunnen de factuurcontroleurs eenvoudig de benodigde informatie opvragen op een beeldscherm. Om de verwerking van de papierstroom niet onnodig te vertragen is het noodzakelijk om een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm te gaan gebruiken.

Besparing op jaarbasis: 52.000 pagina's € 507,10(papier) + € 520(toner) = € 1.027,10

4.10 INTEGRATIE EDI FACTUUR REGELS

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Prullenbak
ID:	FC.09	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	200 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	52.000 pagina's
Lijstnummer:	L-BST660-1	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Integratie EDI factuur regels" wordt momenteel niet gebruikt. Deze papierstroom kan gebruikt worden om een analyse uit te voeren van het berekende invoerverslag per EDI-factuur.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEbruikt	%
--------------------------	----------	---

- | | | |
|---|---|------|
| - Per EDI-factuur het her berekende invoerverslag | ✓ | 100% |
|---|---|------|

Gebruikt: 0%

Niet gebruikt: 100%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- | | | |
|---|---|---|
| - Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm | ✓ | ✗ |
| - Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand) | ✓ | ✓ |
| - Papierstroom herdefiniëren | ✓ | ✗ |
| - Papierstroom opvraagbaar via applicatie | ✓ | ✓ |

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

De informatie op deze papierstroom wordt momenteel niet meer (regelmatig) gebruikt. Door deze papierstroom opvraagbaar te maken via de applicatie OnDemand kan, indien de informatie noodzakelijk is eenvoudig worden teruggevonden.

Besparing op jaarbasis: 52.000 pagina's € 507,10(papier) + € 520(toner) = € 1.027,10

4.11 INCASSOVOORSTEL SLIGRO

Afdeling:	Debiteurenadministratie	Bron:	FIS
Proces:	Incasso	Bestemming:	Gebruiksdocument
ID:	DA.01	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	J. Willemsen	Hoeveelheid:	200 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	52.000 pagina's
Lijstnummer:	DCB309	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "incassovoorstel Sligro" wordt gebruikt om het automatische incassovoorstel te beoordelen en te wijzigen waar noodzakelijk. In het incassovoorstel staan alle incassobedragen die moeten worden geïncasseerd door de debiteurenadministratie.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
- Incassobedrag negatief	x	21%
- Incassobedrag van €0, zonder notities	✓	1%
- Incassobedrag tussen €0 en €5.000, zonder notities	x	69%
- Incassobedrag tussen €0 en €5.000, met notities	✓	1%
- Incassobedrag groter dan €5.000	✓	8%

Gebruikt: 10%

Niet gebruikt: 90%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✓ *
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓ *
- Papierstroom herdefiniëren	✓	✓
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	x	x

*: Optioneel.

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom herdefiniëren in FIS door Unit 4 en implementeren bij SFG.
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door het herdefiniëren van de papierstroom kan de papierstroom worden verminderd met 90%. Ook de efficiency gaat omhoog doordat niet de gehele lijst doorlopen wordt maar een gedeelte van de lijst. Door de overige 10% te digitaliseren naar een PDF-bestand is het niet meer noodzakelijk om deze te printen. Doordat het niet noodzakelijk is om met diverse parameters de papierstroom verder te kunnen specificeren is niet gekozen voor het opvraagbaar te maken via een applicatie.

Besparing op jaarbasis:	46.800 pagina's	€ 456,40(papier) + € 468(toner) = € 924,40
Optioneel op jaarbasis:	5.200 pagina's	€ 50,71(papier) + € 52(toner) = € 102,71

4.12 KOSTENNOTA

Afdeling:	Kostennota	Bron:	Leverancier
Proces:	Grootboekadministratie	Bestemming:	Archief
ID:	GA.02	Frequentie:	Wekelijks
Eigenaar:	E. de wit	Hoeveelheid:	925 pagina's
Archief raadplegen:	Incidenteel	Jaarlijks:	48.100 pagina's
Lijstnummer:	-	I/O:	Input

Doel/omschrijving:

De papierstroom "kostennota" zijn facturen van leveranciers en dienstverleners en komen voor een groot deel op papier binnen. Deze facturen worden gescand zodat deze op dezelfde wijze kunnen worden verwerkt als kostennota's die digitaal via een PDF-bestand binnenkomen.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- Kostennota's	✓	100%
----------------	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✗
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✗	✗
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Leveranciers en dienstverleners stimuleren digitale kostennota's te versturen;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnBase).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door de papierstroom te digitaliseren kan een deel van het proces van de verwerking van de kostennota's worden geoptimaliseerd; namelijk het scannen van de kostennota's. Doordat de kostennota's op papier een input zijn in het proces is het voor Sligro niet mogelijk de kostennota's te digitaliseren naar een PDF-bestand zonder deze te scannen. Wel is het voor Sligro mogelijk om leveranciers en dienstverleners verder te stimuleren haar facturen per e-mail als PDF-bestand of als EDI-kostennota te versturen. Door het stimuleren is het mogelijk een vermindering van ± 50% te bereiken.

Besparing op jaarbasis:	24.050 pagina's	€ 234,54(papier) + € 240,50(toner) = € 475,04
Optioneel op jaarbasis:	24.050 pagina's	€ 234,54(papier) + € 240,50(toner) = € 475,04

4.13 INKOOPFACTUREN

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	Leverancier
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Gebruiksdocument / archief
ID:	FC.10	Frequentie:	Wekelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	154 pagina's
Archief raadplegen:	Incidenteel	Jaarlijks:	40.040 pagina's
Lijstnummer:	-	I/O:	Input

Doel/omschrijving:

De papierstroom "inkoopfacturen" zijn facturen van leveranciers komen voor een groot deel op digitaal binnen, echter komen er wekelijks gemiddeld 154 op papier binnen. Deze inkoopfacturen worden gestempeld, verwerkt en gearhiveerd.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- Inkoopfacturen	✓	100%
------------------	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✗
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✗	✗
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Leveranciers stimuleren digitale kostennota's te versturen;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnBase).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door de papierstroom te digitaliseren kan een deel van het proces van de verwerking van de inkoopfacturen worden geoptimaliseerd. Deze papierstroom is een input in het proces en daardoor is het niet mogelijk de inkoopfacturen te digitaliseren naar een PDF-bestand zonder deze te scannen. Wel is het voor Sligro mogelijk om leveranciers verder te stimuleren haar inkoopfacturen per e-mail als PDF-bestand of als EDI-factuur te versturen. Door het stimuleren is het mogelijk een vermindering van ± 50% te bereiken.

Besparing op jaarbasis:	20.020 pagina's	€ 195,24(papier) + € 200,20(toner) = € 395,44
Optioneel op jaarbasis:	20.020 pagina's	€ 195,24(papier) + € 200,20(toner) = € 395,44

4.14 CONTROLEVERSLAG FINANCIËLE MUTATIES 077 EDI INGEBO. FAKTUREN

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	FIS
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Archief
ID:	FC.11	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	H. vd Kant	Hoeveelheid:	130 pagina's
Archief raadplegen:	Incidenteel	Jaarlijks:	33.800 pagina's
Lijstnummer:	FAG160	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Controleverslag financiële mutaties 077 EDI ingebo. facturen" wordt gebruikt door de afdeling factuurcontrole om een analyse te kunnen uitvoeren op de ingeboekte EDI facturen.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEbruikt	%
--------------------------	----------	---

- Ingeboekte EDI-facturen	✓	100%
---------------------------	---	------

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✓
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	x	x
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).
- Installeren van een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm.

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door de papierstroom opvraagbaar te maken via de applicatie OnDemand kan de informatie op de papierstroom eenvoudig worden opgevraagd. Om de verwerking van de papierstroom niet onnodig te vertragen is het noodzakelijk om een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm te gaan gebruiken om de informatie te kunnen gebruiken in het proces.

Besparing op jaarbasis: 33.800 pagina's € 329,62(papier) + € 338(toner) = € 667,62

4.15 NIET GESELECTEERD FACT TBV BETALIGEN

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	FIS
Proces:	Betalen	Bestemming:	Gebruiksdocument
ID:	FC.12	Frequentie:	3 x per week
Eigenaar:	H. vd Kant	Hoeveelheid:	200 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	31.200 pagina's
Lijstnummer:	DCB010	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Niet geselecteerd fact tbv betalingen" wordt gebruikt op vervallen facturen die nog akkoord zijn te verrekenen met openstaande facturen.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEBRUIKT	%
--------------------------	----------	---

- | | | |
|--|---|------|
| - Overzicht vervallen facturen die nog niet akkoord zijn | ✓ | 100% |
|--|---|------|

Gebruikt: 100%

Niet gebruikt: 0%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
--------------------------	----------	--------

- | | | |
|---|---|---|
| - Inzetten 2 ^e beeldscherm / breedbeeld scherm | ✓ | ✓ |
| - Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand) | ✓ | ✓ |
| - Papierstroom herdefiniëren | x | x |
| - Papierstroom opvraagbaar via applicatie | ✓ | ✓ |

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

Door de papierstroom opvraagbaar te maken via de applicatie OnDemand kan de informatie op de papierstroom eenvoudig worden opgevraagd. Om de verwerking van de papierstroom niet onnodig te vertragen is het noodzakelijk om een 2^e beeldscherm / breedbeeld scherm te gaan gebruiken om de informatie te kunnen gebruiken in het proces.

Besparing op jaarbasis: 31.200 pagina's € 304,26(papier) + € 312(toner) = € 616,26

5. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het adviesrapport beschreven. Bij het uitvoeren van de adviezen voor de vijftien grootste papierstromen zijn de onderstaande besparingen te realiseren in pagina's papier.

In de onderstaande tabel zijn de totale besparingen op papier wat geprint wordt op het hoofdkantoor per afdeling in aantal pagina's weergegeven.

AFDELING	JAARINDICATIE	BESPARING	OPTIONEEL
Factuurcontrole	843.488	579.840	49.400
Debiteurenadministratie	103.340	46.800	5.200
Controlling	33.022	-	-
Salarisadministratie	21.400	-	-
Grootboekadministratie	19.240	-	-
AO/IC	15.652	-	-
Bonuscontractbeheer	12.300	-	-
Totaal:	1048.442	626.640	54.600

In de onderstaande tabel zijn de totale besparingen op papier wat binnenkomt ter verwerking op het hoofdkantoor per afdeling in aantal weergegeven. De besparingen inclusief optionele besparingen bestaan uit 286.000 pagina's bij de filialen, 130.000 pagina's bij het hoofdkantoor en uit 88.140 pagina's bij externe partijen.

AFDELING	JAARINDICATIE	BESPARING	OPTIONEEL
Factuurcontrole	40.040	20.020	20.020
Grootboekadministratie	341.640	310.050	24.050
Debiteurenadministratie	2.600	-	-
Controlling	135.200	130.000	-
Salarisadministratie	2.664	-	-
AO/IC	-	-	-
Bonuscontractbeheer	1.300	-	-
Totaal:	523.444	460.070	44.070

De afmetingen van de papierstromen is bij het onderzoek buiten beschouwing gelaten.

De besparing bij de afdeling controlling bestaat uit de papierstromen "Controleverslag financiële mutaties 043 Goederenontv. Food" en "Inkoopresultaat" en wordt door de afdeling factuurcontrole geprint.

Dit adviesrapport richt zich op een advies voor de vijftien grootste papierstromen. De papierstromen op de afdelingen AO/IC, bonuscontactbeheer en salarisadministratie behoren niet tot de vijftien grootste papierstromen binnen financiën. Daardoor is er voor deze afdelingen geen besparing te realiseren bij het uitvoeren van de adviezen in dit rapport.

BIJLAGE A: PROCESSEN

AO/IC - CONTROLEREN CONTANTE BETALINGEN

In dit proces wordt de lijst “cont.bet.creditn. Sligro” gecontroleerd op hoge bedragen en op bedragen die meer dan één keer voorkomen. Op deze lijst staan bedragen die contant zijn uitgekeerd aan de klant in een vestiging. Bij dezelfde bedragen en hoge bedragen wordt de vestiging gevraagd om een verklaring.

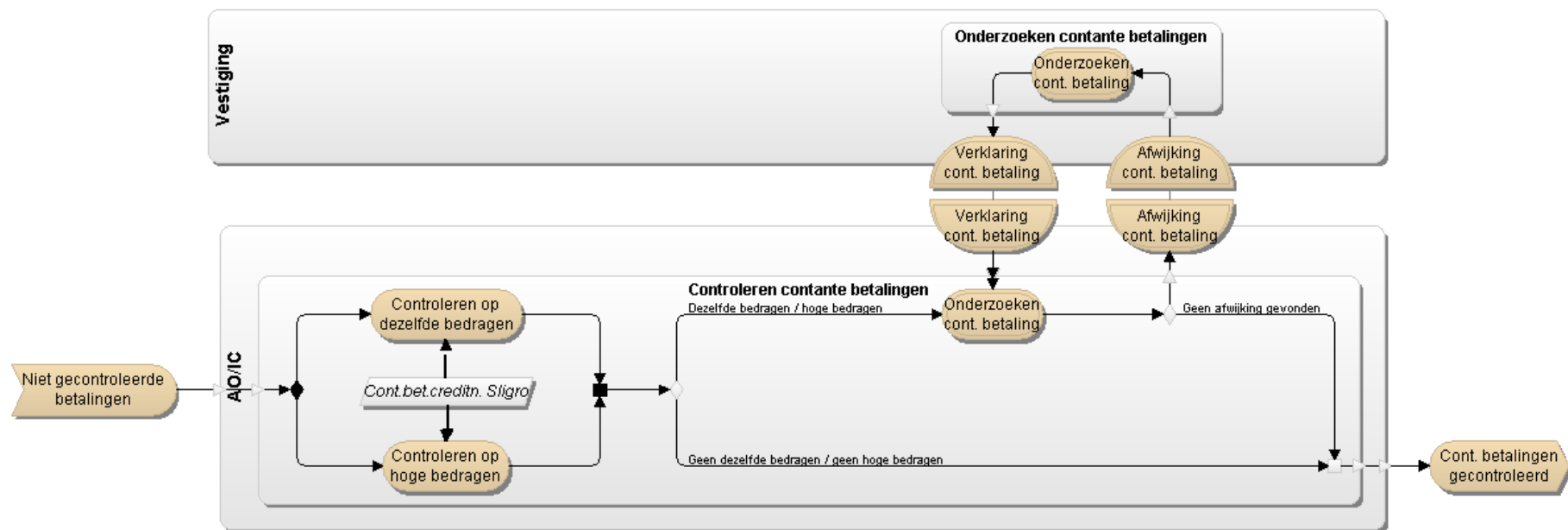


Fig. 1. Proces “Controleren contante betalingen”

BONUSCONTRACTBEHEER - BONUS BINNENHALEN

In dit proces worden de bonussen binnengehaald waar Sligro recht op heeft. Deze bonussen worden bepaald door de omzet bij de leverancier. Één van de papierstromen in dit proces zijn de “bonuscreditnota’s” die worden ontvangen van de leveranciers.

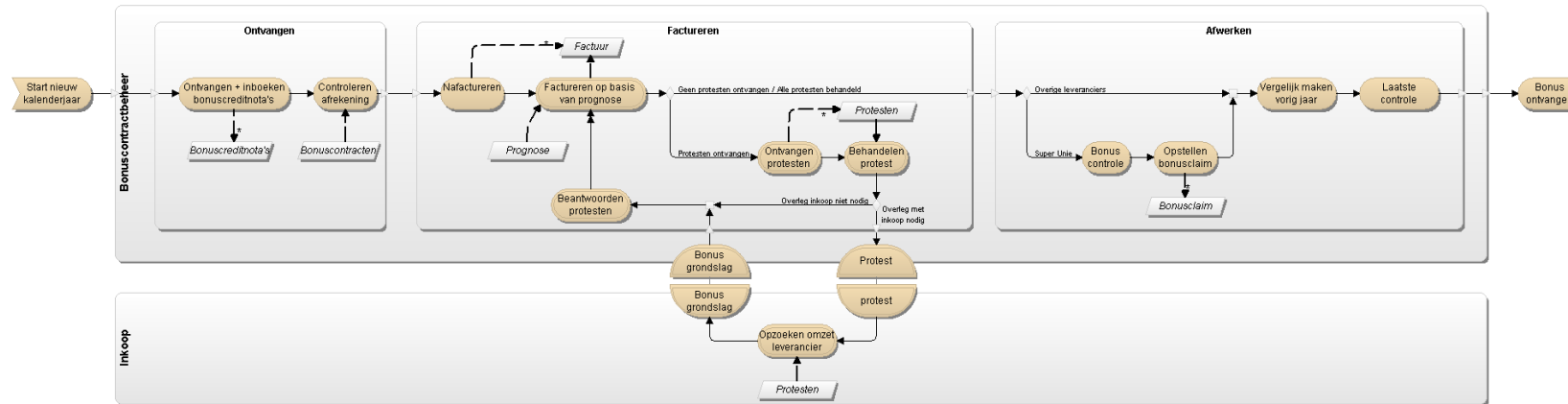


Fig. 2. Proces “Bonus binnenhalen”

BONUSCONTRACTBEHEER - VASTSTELLEN PROGNOSE

In dit proces worden de “bonuscontracten” opgesteld waarover een prognose wordt gemaakt van het totaal aan te ontvangen bonussen.

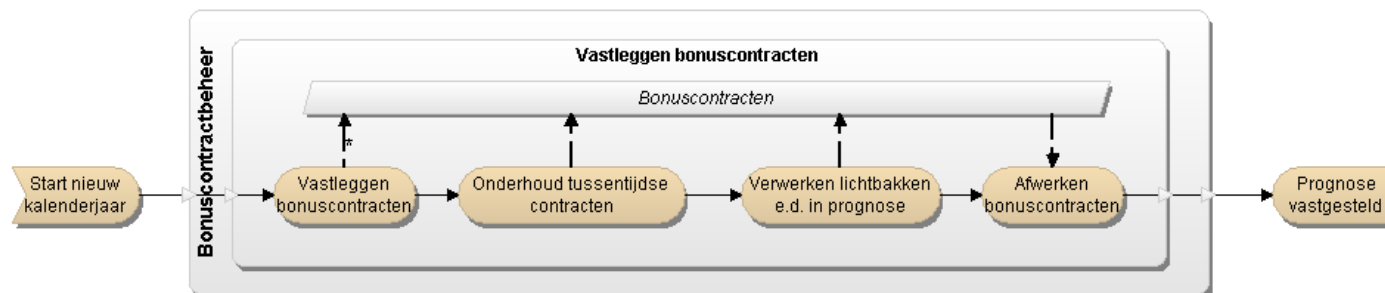


Fig. 3. Proces “Vaststellen prognose”

CONTROLLING - FINANCIËLE VERSLAGGEVING

In dit proces worden door de afdelingen controlling, grootboekadministratie en salarisadministratie diverse overzichten van kosten en opbrengsten gemaakt. Als deze overzichten klaar zijn wordt het financiële verslaggeving gemaakt door de afdeling controlling.

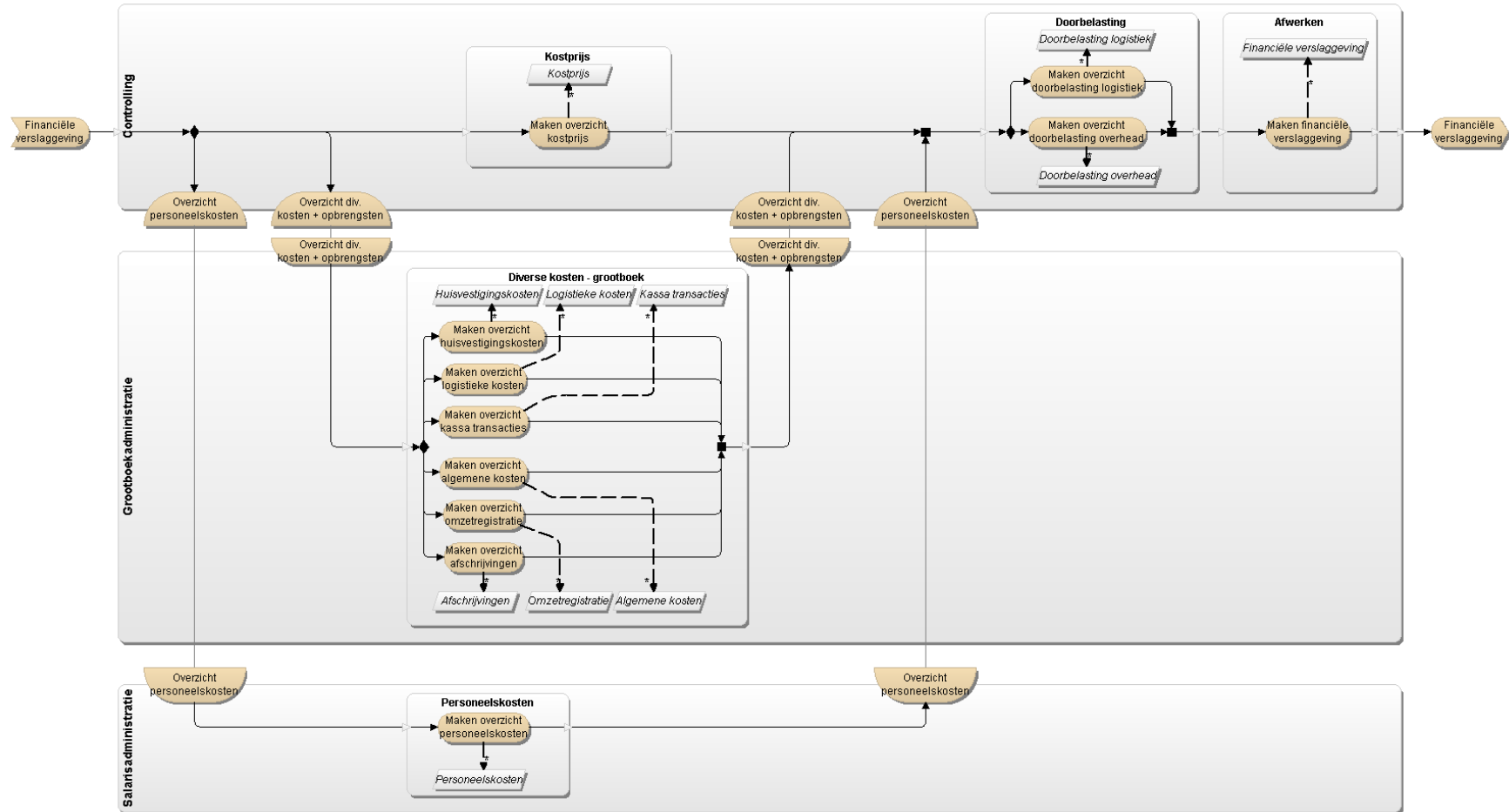


Fig. 4. Proces "Financiële verslaggeving"

CONTROLLING - CONTROLEREN GOEDERENBEWEGING

In dit proces wordt de goederenbeweging gecontroleerd. Bij grote verschillen worden de afwijkingen onderzocht

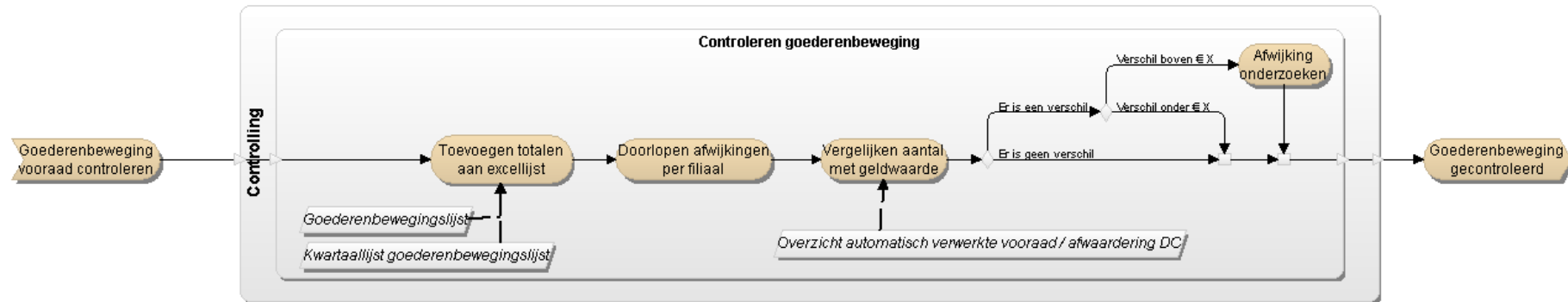


Fig. 5. Proces “Controleren goederenbeweging”

DEBITEURENADMINISTRATIE - BOEKEN BANK

In dit proces wordt de “reconciliatielijst” gebruikt om alle banktransacties te koppelen aan openstaande facturen.

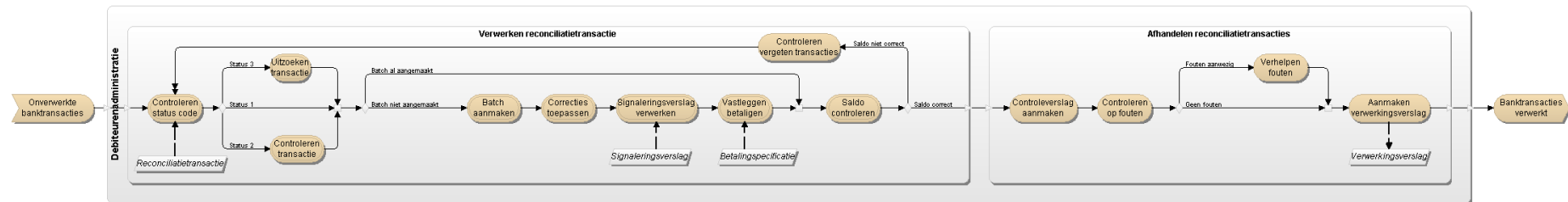


Fig. 6. Proces “Boeken bank”

DEBITEURENADMINISTRATIE - INCASSO

In dit proces worden het incassovoorstel beoordeeld op basis van de hoogte van het bedrag en of er door een vestiging notities aan een factuur zijn toegevoegd.

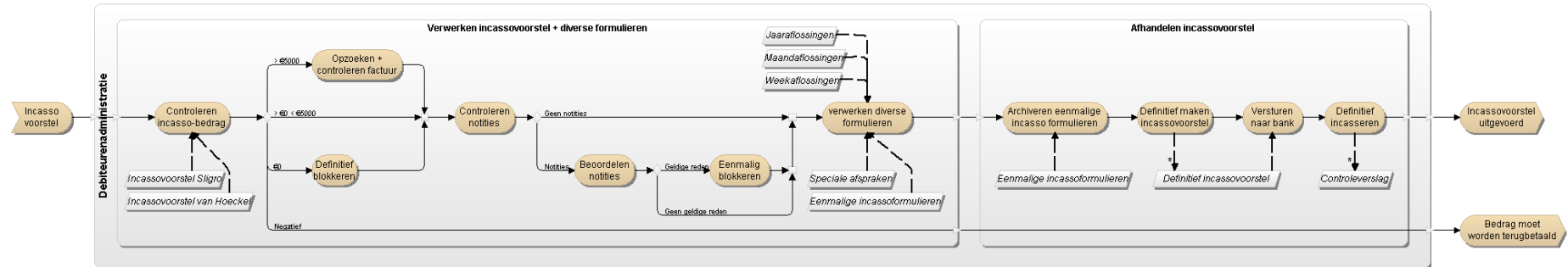


Fig. 7. Proces "Incasso"

FACTUURCONTROLE - ADMINISTRatieve LEVERINGEN

In dit proces worden de facturen van administratieve leveringen ingeboekt, gecontroleerd en betaald aan de leverancier.

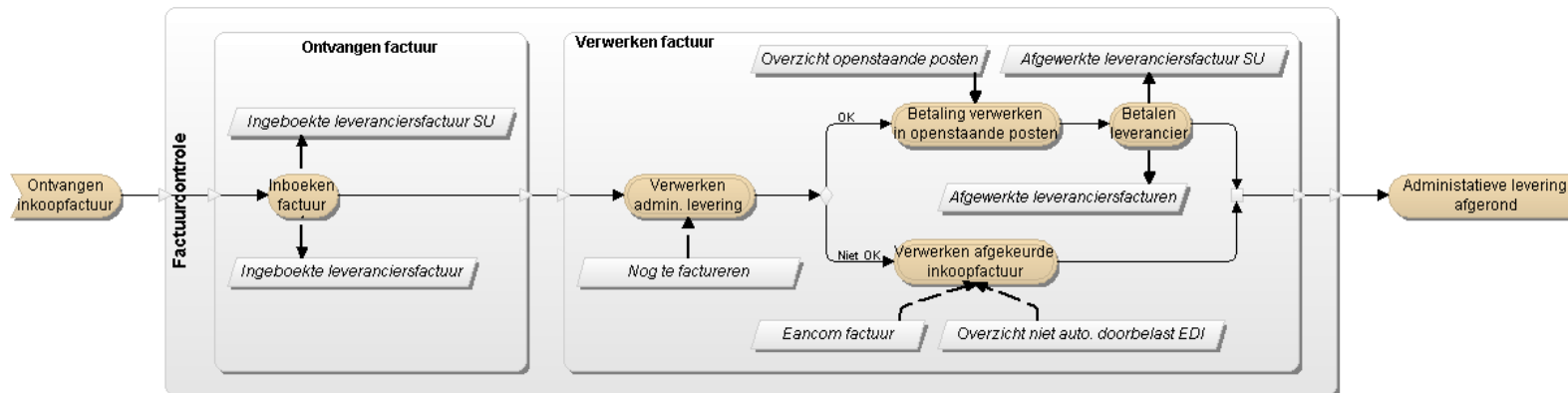


Fig. 8. Proces "Administratieve leveringen"

FACTUURCONTROLE - BETALINGEN

In dit proces wordt het betalingsvoorstel doorlopen en wordt het proces op basis van het type crediteur doorlopen. In bepaalde gevallen zullen openstaande bedragen worden verrekend met het te betalen bedrag.

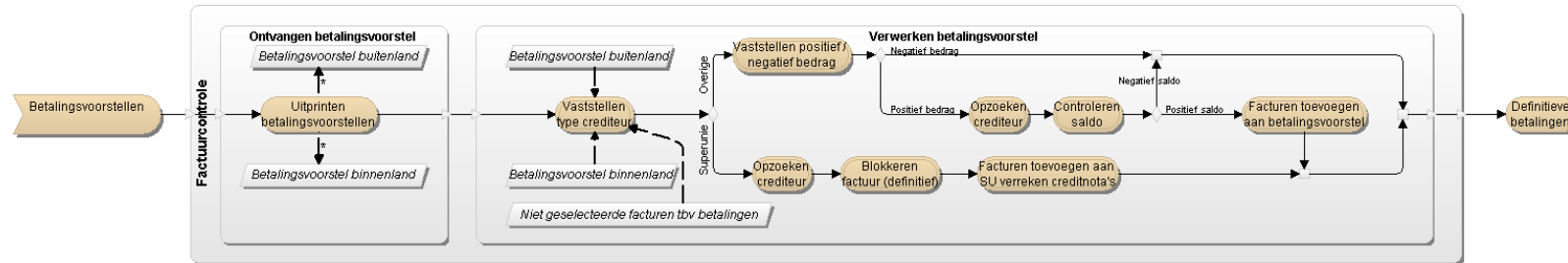


Fig. 9. Proces "Betalen"

FACTUURCONTROLE - FACTUURVERWERKING

In dit proces worden facturen gecontroleerd op prijsverschil en aantal verschil. De eerste controle wordt door het systeem uitgevoerd en zal in geval van verschil normaal worden gecontroleerd op de afdeling factuurcontrole.

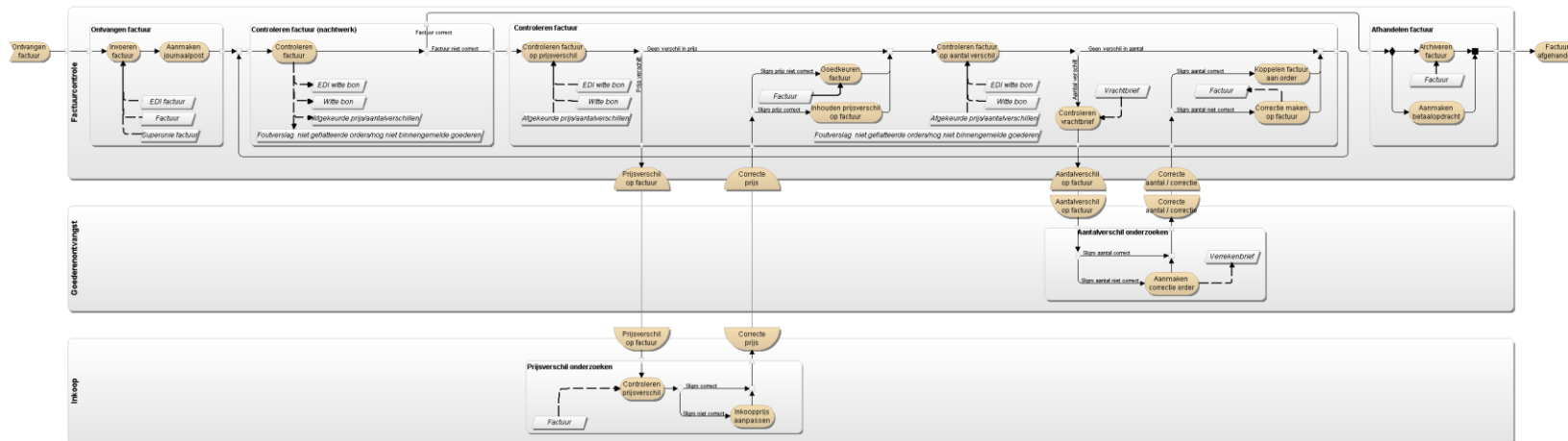


Fig. 10. Proces "Factuurverwerking"

GROOTBOEKADMINISTRATIE - AANMAAK VERKOOPFACTUREN

In dit proces worden verkoopfacturen aangemaakt op de afdeling grootboekadministratie. Deze facturen worden eerst in concept uitgeprint en gecontroleerd. Wanneer deze gecorrigeerd zijn waar nodig worden deze definitief gemaakt en verstuurd.

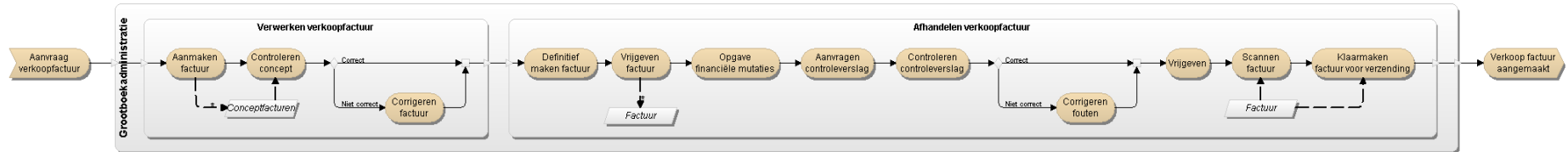


Fig. 11. Proces "Aanmaak verkoopfacturen"

GROOTBOEKADMINISTRATIE - CONTROLE BONUSFACTUREN

In dit proces worden de inkomende en uitgaande bonusfacturen gecontroleerd. De facturen worden alleen gecontroleerd op het totaalbedrag en alleen de inkomende facturen worden ook gecontroleerd op het BTW bedrag.

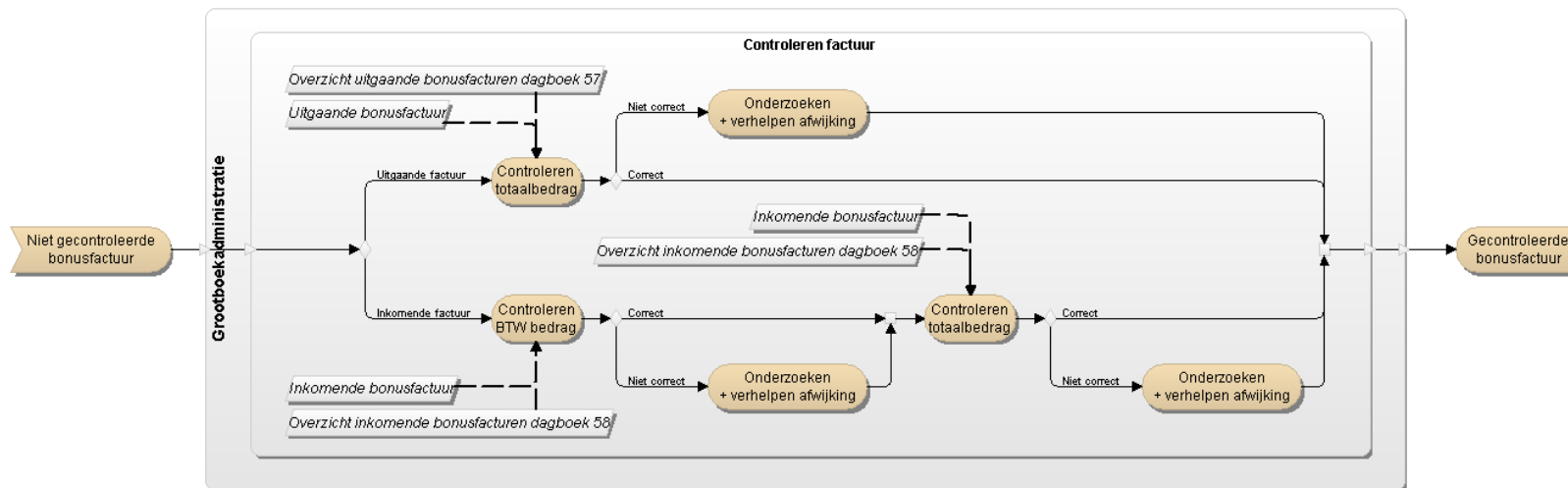


Fig. 12. Proces "Controleren bonusfacturen"

GROOTBOEKADMINISTRATIE - VERWERKEN KASSA DAG STATEN EMTÉ

In dit proces wordt het financieel verslag van de EMTÉ filialen verwerkt en gecontroleerd. In deze controle worden onder andere de bankafdracht, wisselgeld en diverse waardebonnen gecontroleerd.

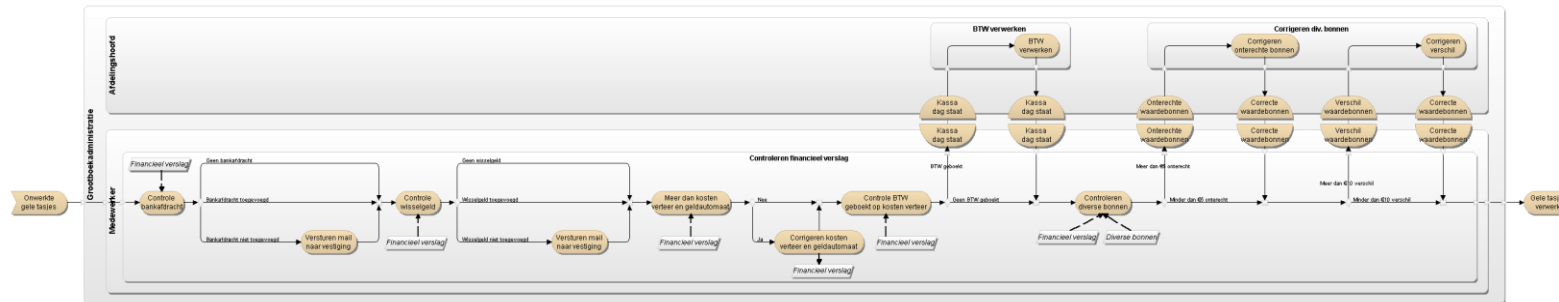


Fig. 13. Proces “Verwerken kassa dag staten Emté”

GROOTBOEKADMINISTRATIE - VERWERKEN KASSA DAG STATEN SLIGRO

In dit proces wordt het financieel verslag van de Sligro filialen verwerkt en gecontroleerd. In deze controle worden onder andere de spaarkaarten, stortingsbedrag en het wisselgeld gecontroleerd.

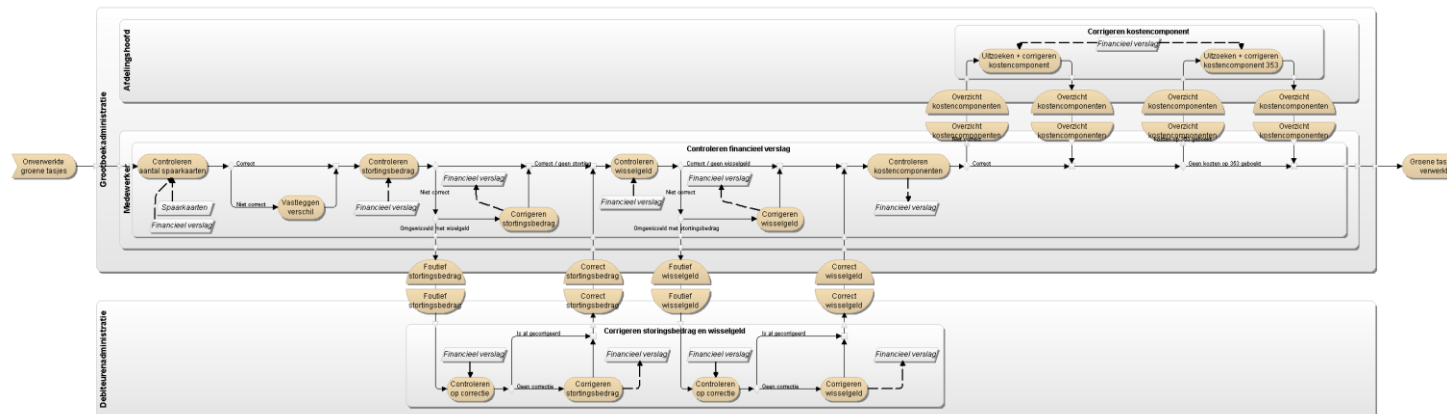


Fig. 14. Proces “Verwerken kassa dag staten Sligro”

GROOTBOEK ADMINISTRATIE - VERWERKEN KOSTENNOTA

In dit proces worden de binnengekomen kostennota's verwerkt. Deze kosten nota's komen zowel digitaal via e-mail als PDF-bestand als op papier binnen. De kostennota's op papier worden eerste gescand voordat deze kunnen worden verwerkt.

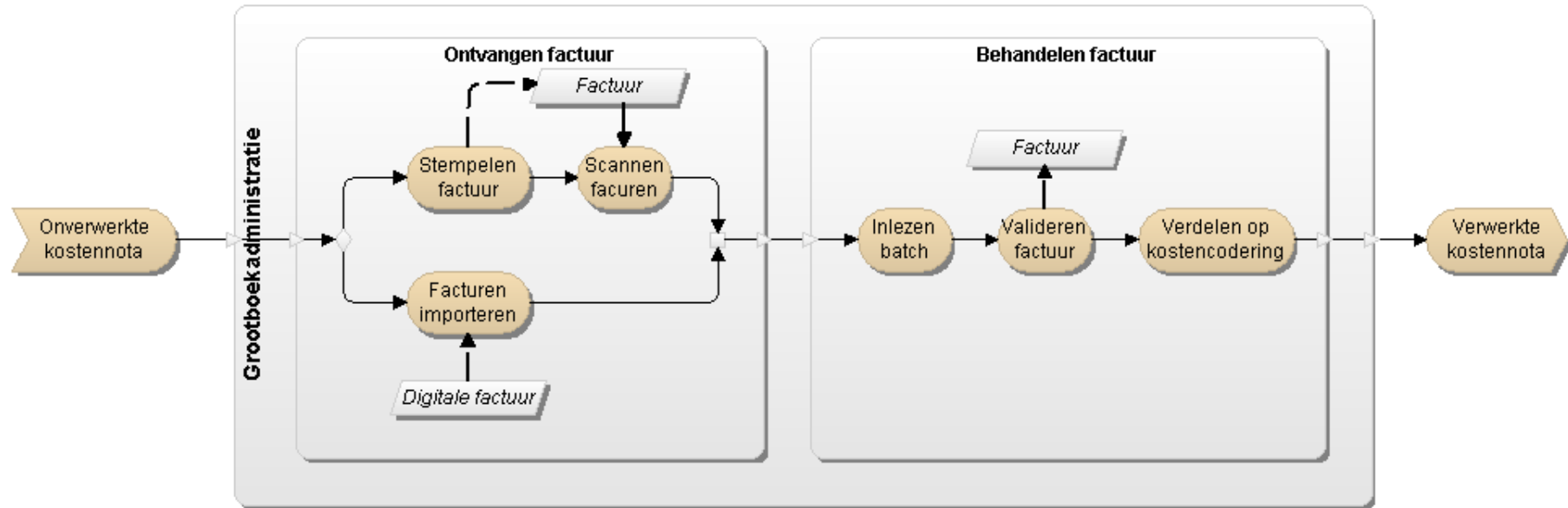


Fig. 15. Proces "Verwerken kostennota"

SALARISADMINISTRATIE - LOONRUN

In dit proces wordt de loonrun uitgevoerd door de afdeling salarisadministratie door het afdelingshoofd, medewerkers en de salarisadministrateur. Het proces begint met het invoeren van de mutaties, gevolgd door het voorbereiden van het advies voor de loonrun, en het definitief maken van het controleverslag.

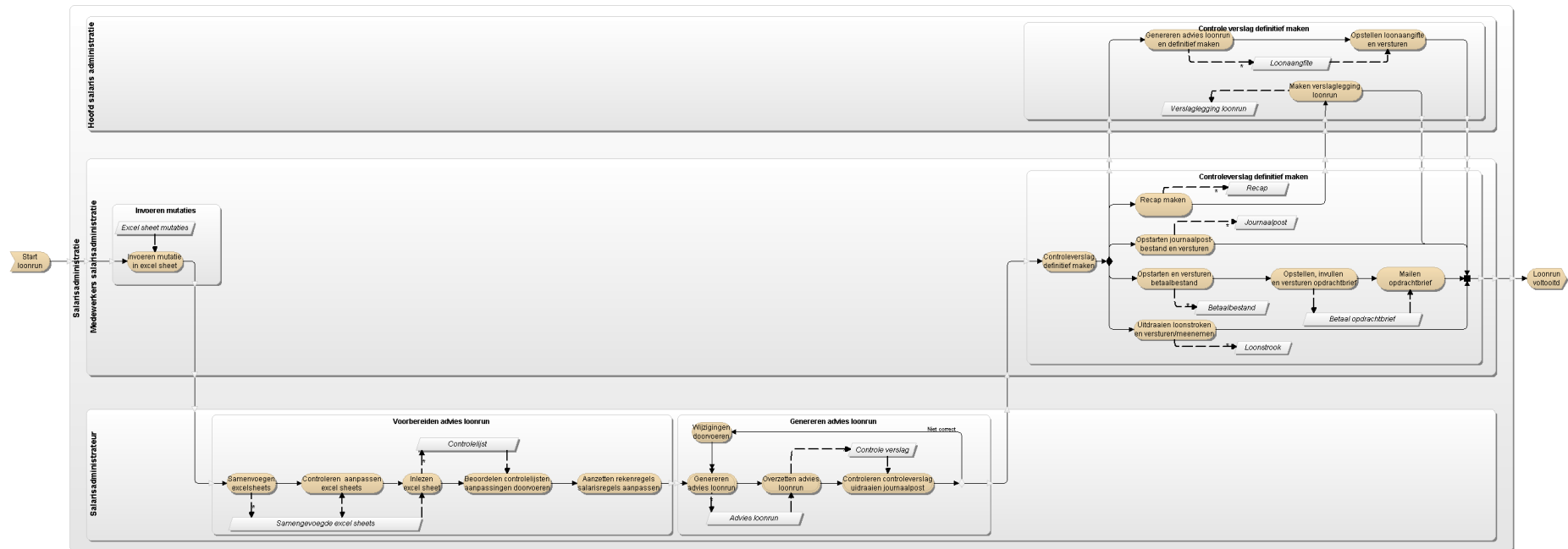


Fig. 16. Proces "Loonrun"

SALARISADMINISTRATIE - MUTATIE SALARIS STAMGEGEVENS

In dit proces worden mutaties verwerkt van de salaris stamgegevens door de salarisadministratie. De mutaties kunnen worden ingestuurd vanuit de afdelingsmanager van de medewerker, P&O binnendienst en de personeelsfunctionaris.

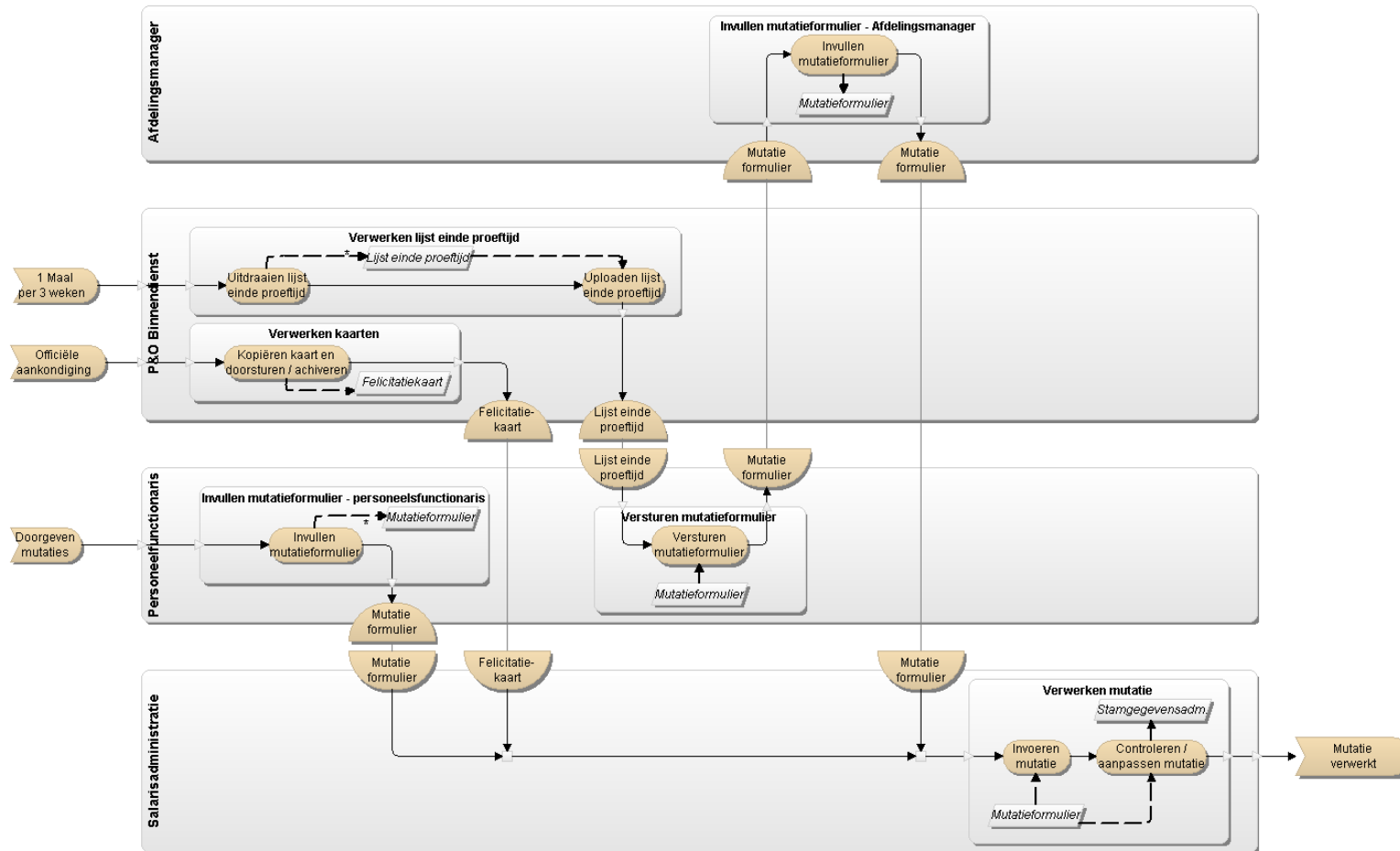


Fig. 17. Proces "Mutatie salaris stamgegevens"

BIJLAGE B: INTERVIEW VRAGEN

Het doel van deze vragenlijst is een beeld te genereren van de huidige situatie m.b.t. het gebruik van papieren documenten in de financiële afdeling. Door een goed beeld te krijgen van de huidige situatie kunnen verbeterprojecten in de toekomst gestructureerd worden gestart en kan worden gecontroleerd of doelstelling worden behaald. Hieronder volgen de vragen voor de te houden interview.

1. Algemeen

- a. Wat is uw rol binnen de afdeling als hoofd van de afdeling?
- b. Waarvoor is uw afdeling verantwoordelijk?

2. De processen

- a. Welke processen en sub processen zijn er binnen de afdeling?
- b. Is er een beschrijving van het proces aanwezig?
- c. Is er voor (een aantal van) die processen al een uitgewerkte proces-tekening/plaat aanwezig?
- d. Kunt u globaal aangeven welke taken er binnen die processen worden uitgevoerd?
- e. Kunt u per taak aangeven welke persoon(in de vorm van een rol) daarvoor verantwoordelijk is?

3. Gebruikte papieren documenten in de processen

- a. Van welke papieren documenten wordt er binnen een taak/proces gebruik gemaakt.
 - i. Wat is de bron?
 - ii. Waarvoor wordt het gebruikt?
 - iii. Wat is de bestemming?
 - iv. Wat is de frequentie?
 - v. Wat is de hoeveelheid?
- b. Zijn de gebruikte papieren documenten noodzakelijk om het proces te kunnen uitvoeren?
- c. Zou het gebruik van digitale documenten een efficiency verhoging tot gevolg kunnen hebben (zowel binnen de afdeling als binnen de Sligro)?
- d. Van welke informatiesystemen/applicaties wordt er in een proces gebruik gemaakt?

4. Efficiency binnen de afdeling

- a. Wordt er momenteel verbeterprojecten uitgevoerd als het gaat om het gebruik van papieren documenten te verminderen binnen de afdeling?
- b. Waar zitten volgens u de knelpunten in het proces als het gaat om het gebruik van papieren documenten te verminderen binnen de afdeling?
- c. Ziet u mogelijkheden de knelpunten te verbeteren?
- d. Heeft u verder suggesties voor het verhogen van de efficiency als u kijkt naar het gebruik van papieren documenten?

5. Doelstelling afdeling financiën paperless

- a. Wat vindt u van de doelstelling om de afdeling financiën paperless te maken?
- b. Denkt u dat de doelstelling om de afdeling financiën paperless te maken haalbaar is?



BUSINESS PROCESS REDESIGN FILIAALADMINISTRATIE

IMPLEMENTATIEPLAN



Auteur(s) : Ferdy de Groot
Onderwijsinstelling: Fontys Hogeschool ICT te Eindhoven
Opleiding: Bedrijfskundige Informatica
Studentnr.: 2142846
Organisatie - Afdeling: Sligro Food Group Nederland B.V. - ICT/Financiën
Document: Implementatieplan-Afstudeerstage-FerdyDeGroot-1.0.docx
Datum: 24 mei 2012
Versie: 1.0
Status: Definitief

VERSIEBEHEER & UBGI

VERSIEBEHEER

Versie	Status	Datum	Wijzigingen
0.1	concept	14-05-2012	Initieel document.
0.2	concept	18-05-2012	Hoofdstuk 1, 2, 3 ingevuld.
0.3	concept	24-05-2012	Hoofdstuk 4 & bijlagen B ingevuld.
1.0	definitief	28-05-2012	Opmerkingen Hugo Jaspers verwerkt en definitief gemaakt.

UITVOEREN (OPSTELLEN)

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Ferdy de Groot	ICT / Financiën	Afstudeerder	14-05-2012

BEOORDELEN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect	24-05-2012
Robin Duijs	ICT	Jr. architect	24-05-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider	24-05-2012

GOEDKEUREN

Naam	Afdeling	Functie	Besluit	Datum
Hugo Jaspers	ICT	Informatie-, Applicatie- en Software-architect		24-05-2012
Rob van Stratum	Fontys Hogeschool ICT	Docentbegeleider		24-05-2012

INFORMEREN

Naam	Afdeling	Functie	Datum
Linda Dekker	Financiën	Hoofd AO/IC	
Jeanne van Heereveld	Financiën	Hoofd administratie	
Hein Verbraak	Financiën	Grootboekadministrateur	
André Aalders	Financiën	Hoofd financiën	

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING.....	107
1.1 AANLEIDING.....	107
1.2 DOELSTELLING.....	107
1.3 AFBAKENING.....	107
2. IMPLEMENTATIE.....	108
2.1 UITROL	108
2.2 FALL-BACK.....	108
3. OPLEIDINGEN	109
3.1 GEBRUIKERS.....	109
4. FINANCIEN	110
4.1 KOSTEN EN BATEN ANALYSE	110
4.2 BREAK-EVEN ANALYSE	111
5. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN	112
BIJLAGE A: ADVIES INKOOPRESULTAAT	113
BIJLAGE B: PLANNING	114

1. INLEIDING

Dit document is geschreven in het kader van mijn afstudeerstage bij Sligro Food Group Nederland B.V. (SFG) te Veghel.

In dit implementatieplan wordt het advies¹⁵ voor de papierstroom “Inkoopresultaat” verwerkt tot een plan voor de implementatie voor de verbetering.

1.1 AANLEIDING

De aanleiding voor dit implementatieplan is het project “Vastleggen processen en onderzoek naar ‘paperless office’ binnen afdeling financiën” dat wordt uitgevoerd om van de afdeling financiën een volledig ‘paperless office’ te realiseren. Echter, een ‘paperless office’ is niet een doel op zich, maar hiermee wordt naar de mening van het hoofd financiën bewerkstelligd dat de huidige werkprocessen geoptimaliseerd worden. Doordat de SFG een bedrijf is dat ieder jaar groeit, zijn de processen binnen de afdeling financiën niet meer volledig beschreven. In het verleden zijn er al diverse projecten uitgevoerd waardoor momenteel 25% minder papieren documenten worden gebruikt dan voorheen. Dit project levert een bijdrage aan doelstelling om in 2015 een volledig ‘paperless office’ te realiseren. Ook wordt dit project uitgevoerd om een inzicht te krijgen in de huidige processen en de mate waarin die processen gebruik maken van de diverse papieren documenten.

1.2 DOELSTELLING

De doelstelling van de realisatie van het advies is het verminderen van het papiergebruik op de afdeling financiën. De papierstroom “inkoopresultaat” wordt gebruikt om een analyse uit te kunnen voeren van de output van de factuurcontrole. De papieren versie wordt momenteel niet gebruikt door de afdeling factuurcontrole en controlling. Echter de informatie van het “inkoopresultaat” wordt wel gebruikt door de beide afdelingen. Deze informatie kan momenteel digitaal worden opgevraagd. Door de realisatie van dit implementatieplan wordt onnodig papierverbruik in de toekomst voorkomen.

1.3 AFBAKENING

Dit implementatieplan richt zich alleen op de realisatie van het advies voor de papierstroom “inkoopresultaat”. Andere papierstromen die worden genoemd in het adviesrapport komen in dit document niet aan de orde.

¹⁵ Het advies is te vinden in bijlage A – Advies inkoopresultaat

2. IMPLEMENTATIE

In dit hoofdstuk worden de acties beschreven die nodig zijn om het advies voor het “inkoopresultaat” te implementeren. In de paragraaf “fall-back” worden de onverwachte problemen (risico’s) beschreven met een maatregel om de gevolgen te verminderen/verhelpen.

2.1 UITROL

In deze paragraaf worden de acties beschreven voor een succesvolle realisatie van het advies voor de papierstroom:

- Programmatuur aanpassen zodat papierstroom niet meer dagelijks wordt geprint;
 - De papierstroom wordt dagelijks automatisch geprint. In de programmatuur moet dit worden gewijzigd.
- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand;
 - In de programmatuur moet worden gewijzigd dat er een PDF-bestand wordt gecreëerd i.p.v. het printen van het “inkoopresultaat”.
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).
 - Het gecreëerde PDF-bestand moet worden opgeslagen worden zodat dit in applicatie OnDemand kan worden gelezen.
- Gebruikers inlichten en opleiding over de gewijzigde werkwijze.
 - Zowel de gebruikers van de papierstroom binnen de afdeling factuurcontrole als controlling moeten tijdig worden ingelicht over de veranderingen.

Om tot een gewenst resultaat te komen is het belangrijk dat de bovenstaande acties volgens een specifieke volgorde en planning¹⁶ worden uitgevoerd.

2.2 FALL-BACK

Tijdens en na de realisatie van het advies voor het “inkoopresultaat” kunnen onverwachte problemen ontstaan. Deze onverwachte problemen (risico’s) worden in deze paragraaf beschreven met een maatregel die de gevolgen van het probleem verminderen/verhelpen.

Het digitaliseren van de papierstroom “inkoopresultaat” brengt de volgende risico’s met zich mee:

- Het “inkoopresultaat” in WebFocus is niet benaderbaar;
 - Maatregel: een PDF-bestand met het volledige “inkoopresultaat” is beschikbaar via OnDemand.
- Het PDF-bestand van het “inkoopresultaat” in OnDemand is niet benaderbaar;
 - Maatregel: in de AS/400 kan het “inkoopresultaat” handmatig worden geprint.
- De afdeling factuurcontrole heeft meer informatie nodig dan in WebFocus beschikbaar.
 - Maatregel: een PDF-bestand met het volledige “inkoopresultaat” is beschikbaar via OnDemand.

¹⁶ De planning is te vinden in bijlage B – Planning

3. OPLEIDINGEN

In dit hoofdstuk worden de opleidingen voor gebruikers beschreven om gebruik te kunnen maken van de nieuwe situatie na de realisatie van dit implementatieplan.

3.1 GEBRUIKERS

Voor de gebruikers van de papierstroom “inkoopresultaat” zullen de veranderingen besproken in dit document niet leiden tot een andere werkwijze. De werkwijze die momenteel wordt gehanteerd is een werkwijze waarbij de gebruikers van zowel de afdeling factuurcontrole als de afdeling controlling niet gebruik maken van de papieren versie van het “inkoopresultaat”.

Gebruikers factuurcontrole

Gebruikers van de afdeling factuurcontrole maken gedeeltelijk gebruik van de informatie op de papierstroom. De gegevens die gebruikt worden door de afdeling worden via WebFocus opgevraagd en de papieren versie van het “inkoopresultaat” wordt niet gebruikt.

Gebruikers controlling

Gebruikers van de afdeling controlling maken momenteel geen gebruik van de papieren versie van het “inkoopresultaat”. De gegevens die gebruikt worden door de afdeling zijn via WebFocus opvraagbaar.

Door de realisatie van het advies zullen er geen wijzigingen in de werkwijze optreden waarvoor een training niet noodzakelijk is. Echter het inlichten van de afdeling factuurcontrole en controlling is wel noodzakelijk. Het inlichten van beide afdelingen wordt zowel voor de realisatie als na de realisatie gedaan om alle gebruikers tijdig in te lichten van de ontwikkelingen.

4. FINANCIEN

In dit hoofdstuk worden de financiële aspecten van dit implementatieplan beschreven. Deze aspecten worden door middel van een kosten en baten analyse gespecificeerd. In paragraaf 4.2 zijn deze resultaten in een break-even analyse verwerkt.

4.1 KOSTEN EN BATEN ANALYSE

Het realiseren van het advies door dit implementatieplan uit te voeren brengen kosten en baten met zich mee. De besparingen die na deze realisatie worden behaald zijn jaarlijkse besparingen. De kosten om het advies te realiseren door middel van dit implementatieplan zijn eenmalige kosten die moeten worden gemaakt om de wijzigingen door te voeren.

Eenmalige kosten:

- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand 2 uur x €35, -	€ 70, -
- Papierstroom opvraagbaar maken via OnDemand 2 uur x €35, -	€ 70, -
- Programmatuur wijzigen zodat papierstroom niet wordt geprint 1 uur x €35, -	€ 35, -
- Gebruikers inlichten over veranderingen papierstroom 1 uur x €35, -	€ 35, -
- Evalueren veranderingen papierstroom 3 x 0,5 uur x €35, -	€ 52,50
Totaal:	€ 262,50

Jaarlijkse besparingen:

- Jaarlijkse papierbesparing, 26 dozen à 2500 vellen x € 24,38 per doos	€ 633,88
- Besparing op toner, € 0,01 per pagina	€ 650
- Besparing op handeling, 52 weken x 0,25 uur x € 35, -	€ 455, -
Totaal:	€ 1.738,88

4.2 BREAK-EVEN ANALYSE

In de onderstaande grafiek zijn de kosten en besparingen in een break-even analyse verwerkt.

Eenmalige kosten: € 262,50
Jaarlijkse besparingen: € 1.738,88

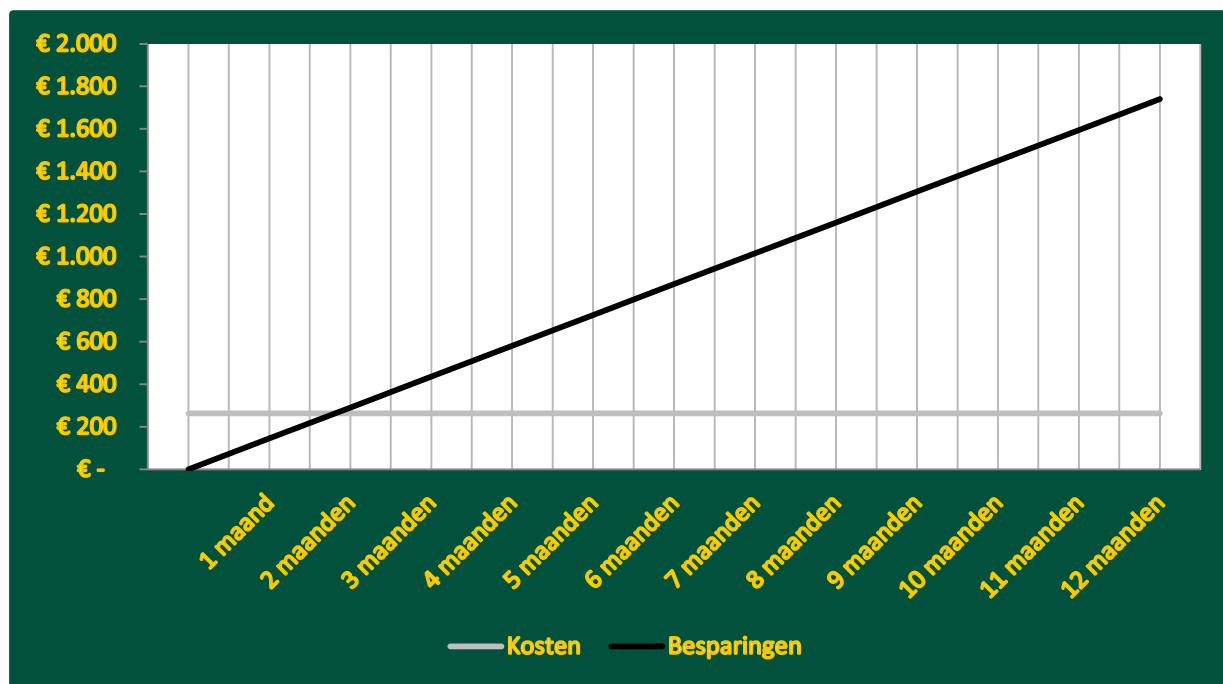


Fig. 1. Break-even analyse

In de bovenstaande grafiek is af te lezen dat na 8 weken de besparingen hoger zijn dan de kosten en dat de investeringen om het advies te realiseren zijn terugverdient. De opbrengsten zijn na 12 maanden € 1.476,38 en zullen elke maand groter worden.

5. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Het realiseren van het advies door dit implementatieplan uit te voeren brengt naast financiële besparingen voor SFG ook een aantal voordelen met zich mee voor het milieu.

De voordelen voor het milieu zijn:

- Minder verbruik van papier (minder ontbossing);
- Minder verbruik van toner;
- Minder verbruik van energie bij:
 - o Het printen van papier;
 - o Het transporteren van papier;
 - o Het produceren van papier;
 - o Het recyclen van gebruikt papier.

De bovenstaande voordelen zullen bij het implementeren van dit advies nog minimaal zijn. Maar door SFG-breed het papierloos werken verder te gaan stimuleren en implementeren zullen de voordelen voor het milieu groter worden.

BIJLAGE A: ADVIES INKOOPRESULTAAT

Afdeling:	Factuurcontrole	Bron:	AS/400
Proces:	Factuurcontrole	Bestemming:	Controlling
ID:	FC.04	Frequentie:	Dagelijks
Eigenaar:	B. Traub	Hoeveelheid:	250 pagina's
Archief raadplegen:	Gaat niet het archief in	Jaarlijks:	65.000 pagina's
Lijstnummer:	L-BST052-1	I/O:	Output

Doel/omschrijving:

De papierstroom "Inkoopresultaat" wordt gebruikt om een analyse uit te kunnen voeren van de output van de factuurcontrole.

GEGEVENS OP PAPIERSTROOM	GEbruikt	%
- Inkoopfacturen groter dan €3.000	✓	50%
- Inkoopfacturen lager dan €3.000	✗	50%

Gebruikt: 50%

Niet gebruikt: 50%

ADVIES VOOR PAPIERSTROOM	MOGELIJK	ADVIES
- Inzetten 2e beeldscherm / breedbeeld scherm	✓	✗
- Papierstroom digitaliseren (PDF-bestand)	✓	✓
- Papierstroom herdefiniëren	✓	✗
- Papierstroom opvraagbaar via applicatie	✓	✓

TE ONDERNEMEN ACTIES

- Programmatuur aanpassen zodat papierstroom niet meer dagelijks wordt geprint;
- Papierstroom digitaliseren naar een PDF-bestand.
- Papierstroom opvraagbaar maken via een applicatie (OnDemand).

CONCLUSIE VOOR PAPIERSTROOM

De papierstroom "Inkoopresultaat" wordt momenteel dagelijks geprint, echter via de applicatie WebFocus kan deze papierstroom worden gespecificeerd zodat alleen noodzakelijke informatie op het scherm te zien is. Door de papierstroom te digitaliseren naar een PDF-bestand blijft de volledige informatie beschikbaar wanneer noodzakelijk via de applicatie OnDemand.

Besparing op jaarbasis: 65.000 pagina's € 633,88(papier) + €650(toner) = € 1.283,88

BIJLAGE B: PLANNING

De hieronder weergegeven planning is een voor het implementatietraject. Per activiteit is er een week gereserveerd om deze uit te realiseren. In de kolom oplevering staat in wat er bij elke activiteit wordt opgeleverd.

Week	Activiteit	Datum	Oplevering
Fase: ontwerp			
1	Opstellen implementatieplan	28-05 t/m 01-06	Implementatieplan
Fase: voorbereiding			
2	Gebruikers factuurcontrole inlichten	04-06 t/m 08-06	-
2	Gebruikers controlling inlichten	04-06 t/m 08-06	-
Fase: realisatie			
2	Papierstroom digitaliseren naar PDF-bestand	04-06 t/m 08-06	PDF-bestand
2	Papierstroom opvraagbaar maken OnDemand	04-06 t/m 08-06	PDF-bestand beschikbaar in OnDemand
3	Programmatuur aanpassen	11-06 t/m 15-06	Gewijzigde programmatuur
3	Gewijzigde programmatuur doorvoeren	11-06 t/m 15-06	Gewijzigde programmatuur
3	Gebruikers factuurcontrole inlichten	11-06 t/m 15-06	-
3	Gebruikers controlling inlichten	11-06 t/m 15-06	-
Fase: nazorg			
4	Evalueren veranderingen papierstroom	18-06 t/m 22-06	Evaluatie

CHECKLIST – VERWERFING VAN DE Afstudeerplaats**1 Welke eisen stelt de opleiding aan een afstudeerplaats?**

De volgende eisen stelt mijn opleiding aan de afstudeerplaats:

- Er mag in het algemeen geen belangenverstrengeling zijn tussen de stagiair of afstudeerder en het stage- of afstudeerbedrijf (voorbeeld: geen familiebedrijf).
- Het bedrijf moet voldoende omvang hebben om de stage- of afstudeeropdracht op kwalitatief hoogwaardig niveau uit te voeren (voorbeeld: geen eenmanszaak).
- Het bedrijf moet genoeg continuïteit kunnen bieden voor de afstudeerder of stagiair zodat het afbreukrisico gedurende de opdracht tot een minimum beperkt is (voorbeelden: geen aanstaand faillissement of reorganisatie, geen startende ondernemer).
- De student moet fulltime kunnen beschikken over een eigen voldoende gefaciliteerde werkplek.
- De student moet het merendeel van zijn tijd fysiek aanwezig kunnen zijn binnen het bedrijf.
- Het stage- of afstudeerbedrijf moet de student inzage kunnen bieden in benodigde bedrijfsgegevens voor het uitvoeren van de stage- of afstudeeropdracht.
- De student moet zodanig kunnen rapporteren over de gemaakte stage- of afstudeeropdracht dat de begeleidende docent een voldoende gefundeerd oordeel kan vormen over de inhoud en het niveau van de opdracht. In het geval van bedrijfsgevoelige informatie kan het verslag vertrouwelijk behandeld worden. Hier is een geheimhoudingsprocedure voor.

2 Welke eisen stel je zelf aan een afstudeerplaats?

De volgende eisen heb ik voor mezelf aan de afstudeerplaats gesteld, bij voorkeur een Partner in Education en een opdracht in de BPR richting.

3 Welke organisaties inviteerden je voor een gesprek?

Aangezien mijn eerste keus op de Sligro Food Group (SFG) is gevallen heb ik maar één sollicitatiebrief verstuurd, en ben ik uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek.

4 In welke organisaties heb je met wie gesproken?

Bij de SFG heb ik met Hugo Jaspers van de afdeling ICT en André Aalders van de afdeling financiën gesproken over de afstudeeropdracht.

5 Welke afstudeerplaatsen heb je tegen elkaar afgewogen en verworpen?

- Zoals aangegeven bij vraag drie heb ik maar met één afstudeer organisatie contact opgenomen. Echter heb ik via het SAS+ systeem de volgende afstudeeropdracht tegen elkaar afgewogen:
- Optimaliseren incident en change management proces - MegaGroup Trade Holding BV
- HBO afstudeeropdracht Verbeteren van het Management Informatie Systeem Kwaliteit - DAF Trucks

6 Welke vervolgspraken zijn gemaakt met de gekozen opdrachtgever?

Na het sollicitatiegesprek op donderdag 19 januari hebben Hugo Jaspers en André Aalders even overlegd of ik geschikt was voor de afstudeeropdracht bij de SFG. Nadat bekend was dat ik de opdracht kreeg hebben we afspraken gemaakt wanneer ik de benodigde formulieren zou inleveren, dit heb ik op vrijdag 20 januari ingeleverd zodat alles(werkplek, personeelspasje, etc) binnen de SFG geregeld kon worden voordat ik op 30 januari zou starten.

CHECKLIST STAP 1 – EXTERNE ORIËNTATIE

1 Tot welke branche behoort de organisatie?

De branche van de SFG is foodretail- en foodservice. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

2 Wat zijn de belangrijkste brancheontwikkelingen?

- Marktonwikkelingen binnen de verschillende ketens;
- Ombouw Super de Boer naar Jumbo, C1000 en anderen
- Ombouw Sanders en Golff naar EMTÉ
- Acquisitie C1000 door Jumbo
- Beperkte autonome impact op marktaandeelen
- Competitieve druk gehele jaar hoog, druk op winstgevendheid hele markt
- Groei veelal inflatie, volume vlak

3 Welke positie heeft de organisatie in de branche?

Foodservice

In %	2011	2010	2009
Marktpartijen			
Sligro Food Group	18,7	18,2	17,4
Lekkerland	14,7	14,5	14,8
Diverse brouwerijen	13,1	14,1	14,6
Deli-XL	11,2	11	10,9
Metro	9	8,9	8,8
De Kweker / Vroegop	3,7	3,8	3,7
Kruidenier	3,9	4,4	4,4
Hanos/ISPC	3,4	3,4	3,5
Overigen	22,3	21,7	21,9
Totaal	100	100	100

Foodretail

In %	2011	2010	2009
Marktpartijen			
Albert Heijn	33,8	33,6	32,8
C-1000	12,1	11,5	11,7
Plus	6	6	6
Super de Boer	2,4	5,5	6,5
Jumbo	7,4	5,5	4,9
Hard discount	18	17,7	17,9
Sligro Food Group	2,8	2,7	2,6
Overigen	17,5	17,5	17,6
Totaal	100	100	100

4 Wat zijn de recente bedrijfsontwikkelingen?

Een recente bedrijfsontwikkeling is het 'PLOP'-project. Paperless Order Picking is een systeem ter ondersteuning van het gestructureerd verzamelen van orders. PLOP werkt op een de volgende manier: De medewerker zet een aantal containers voor een aantal orders op een rij. Dit kunnen bijvoorbeeld drie containers voor drie verschillende orders zijn. De medewerker krijgt het totale aantal voor de drie orders door. Bijvoorbeeld het totaal aantal is 25 dozen naturel chips. De medewerker haalt 25 dozen naturel chips. Boven de containers komt het aantal per container te staan (bijvoorbeeld 10, 5 en 10). Dit is het aantal dozen dat een klant besteld heeft. Een orderversamelaar kan zodoende meerdere orders tegelijkertijd verzamelen.

5 Wat is de invloed van de ontwikkelingen in de branche en van de recente bedrijfsontwikkelingen op de vermoedelijke opdracht?

De invloed van ontwikkelingen in de branche is dat de efficiency moet worden verbeterd om de totale bedrijfskosten te verlagen.

De invloed van recente bedrijfsontwikkelingen zijn er niet, wel sluit de opdracht aan op het 'PLOP'-project. Het verschil tussen het 'PLOP'-project is dat de doelstelling is om in 2015 de hele afdeling financiën paperless te krijgen en het bij het 'PLOP'-project gaat om één proces: het orderpicking proces.

CHECKLIST STAP 2 – INTAKEGESPREK

1 Wat is volgens de opdrachtgever het probleem?

Het probleem is dat er momenteel te veel papieren documenten worden gebruikt op de afdeling financiën. Deze papieren documenten worden veelal gebruikt voor het controleren van gegevens in de systemen en voor het verwerken van gegevens van de diverse EMTÉ en Sligro filialen.

2 Wat is de urgentie om het probleem op te lossen?

De urgentie van het oplossen van het probleem is de doelstelling van de afdeling financiën om in 2015 de afdeling financiën paperless te krijgen. Dit om de efficiency te verhogen in de afdeling financiën.

3 Waardoor is het probleem ontstaan?

Het probleem is ontstaan doordat de Sligro Food Group jaarlijks groeit en er steeds meer papieren documenten moeten worden verwerkt binnen de afdeling financiën. Hierdoor daalt de efficiency op de afdeling financiën.

4 Wat is er intern al aan gedaan?

Er zijn intern al diverse projecten uitgevoerd waardoor momenteel 25% minder papieren documenten worden gebruikt dan in het verleden het geval was.

5 Wie zijn de meest betrokkenen?

De meest betrokkene binnen de afdeling financiën is Hein Verbraak. Hij heeft al vele projecten opgestart om de efficiency te verhogen door te digitaliseren/automatiseren.

6 Wie wordt opdrachtgever c.q. begeleider?

Hugo Jaspers is de bedrijfsbegeleider, daarnaast is Robin Duijs degene die voor de praktische begeleiding zorgt vanuit de afdeling ICT.

Verder is er begeleiding vanuit de afdeling financiën:

- Linda Aalders, Hein Verbraak en Jeanne van Heereveld.

7 Wat ziet de opdrachtgever als het gewenste eindresultaat van deze afstudeeropdracht?

Het gewenste eindresultaat bestaat voor de opdrachtgever is een:

- Een goede beschrijving van de huidige situatie waarin duidelijk wordt in welke processen welke documenten gebruikt worden.
- Een adviesrapport waarin verbeteringen worden beschreven op de huidige situatie.
- Een implementatieplan.

8 Wat zijn de vervolgspraken met betrekking tot:

Oriënterende interviews

Momenteel zijn er nog geen interviews gepland, wel staat in mijn planning dat vanaf week 8 er zever weken lang elke week een interview komt met het afdelingshoofd.

Datum terugkoppelingsbijeenkomst?

In de week dat ik een interview plan zal ik het interview uitwerken en plan ik daarna gesprekken met proceseigenaars om de huidige situatie in kaart te brengen.

CHECKLIST STAP 3 – ORIËTERENDE INTERVIEWS

1 Welke verschillende probleemomschrijvingen komen er uit de interviews?

De probleemomschrijving is niet veranderd door de gesprekken met de diverse personen binnen de organisatie. Het probleem was vanaf het begin helder: de werkprocessen binnen de afdeling financiën zijn momenteel niet optimaal. Door het realiseren van een 'paperless office' zouden de werkprocessen kunnen worden geoptimaliseerd.

2 Welke verschillende opdrachtformuleringen komen er uit de interviews?

De opdrachtformulering is niet veranderd door de gesprekken met de diverse personen binnen de organisatie. De opdracht was vanaf het begin helder: in kaart brengen huidige situatie m.b.t. de gebruikte papieren en een adviesrapport en implementatieplan om tot een verbeterde situatie te komen.

3 Aan welke oplossingsrichtingen wordt gedacht?

De oplossingsrichting waaraan wordt gedacht is om te onderzoeken of de gebruikte papieren in de processen:

- Noodzakelijk zijn om het proces uit te voeren;
- Kunnen worden gedigitaliseerd;
- Of het proces kan worden ondersteund door een stuk automatisering.

4 Welke voorwaarden voor de probleemoplossing zijn genoemd?

Een voorwaarde die genoemd is, is dat niet alleen de efficiency op de afdeling financiën in het oog moet worden gehouden maar ook het totale proces binnen de Sligro Food Group. Wanneer er door een wijziging op de afdeling financiën ook wijzigingen ontstaan bij de EMTÉ en Sligro filialen moet dit niet ten koste gaan van de efficiency bij de filialen.

5 Welke gegevens zijn benodigd en niet beschikbaar?

De gegevens die nodig zijn om een 'paperless office' te realiseren is een duidelijke beschrijving bij welke processen welke documenten worden gebruikt. Op dit moment is er zo'n beschrijving niet, het in kaart brengen van de beschrijving van de huidige situatie is de eerste stap in het project.

6 Is elke respondent uitgenodigd voor de terugkoppeling?

Het PID is verstuurd naar iedereen waarmee ik de opdracht heb besproken, n.a.v. deze terugkoppeling is het PID diverse malen aangepast.

7 Wat leverde het afrondende interview met de opdrachtgever op?

Het afrondende gesprek met de opdrachtgever leverde de voorwaarde op dat de het optimaliseren van de afdeling financiën niet ten koste moet gaan van de efficiency bij de EMTÉ en Sligro filialen.

8 Op welke gegevens kan de projectplanning worden gebaseerd?

De projectplanning is in eerste instantie gebaseerd op de afspraak met de stuurgroep om ongeveer halverwege de afstudeerperiode de huidige situatie in kaart te hebben gebracht. Vanuit die datum (13-04-2012) ben ik de afspraken met de afdelingshoofden gaan plannen zodat die voor de deadline is gebeurd. Na de deadline voor de huidige situatie heb ik o.a. het adviesrapport, implementatieplan en de concept afstudeerscripties.

9 Welke documentatie is nu beschikbaar?

Op dit moment is er nog geen documentatie beschikbaar, wel heb ik de komende weken interviews met afdelingshoofden om de huidige situatie in kaart te brengen. De huidige situatie bestaat uit een matrix waarin de gebruikte papieren worden beschreven en een proces-tekening.

1 Hoe ziet in schema het primaire proces eruit van je afstudeerorganisatie?

De Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.

2 Op welke punten, hoe en waarom verschillen geïnterviewden van mening?

De betrokkenen van dit project binnen de afdeling ICT en Hugo Jaspers verschillen eigenlijk niet van mening over het probleem. Het probleem is helder, de processen binnen de afdeling financiën zijn niet beschreven waardoor het momenteel niet inzichtelijk is waar, welke papieren documenten worden gebruikt. Wel is naar voren gekomen dat er bij verbetervoorstellen ook naar de rest van de organisatie wordt gekeken zodat efficiency verhogende maatregelen niet leiden tot een lagere efficiency bij bijvoorbeeld de EMTÉ filialen.

3 Welke analysemethoden heb je gebruikt?

De analysemethoden die ik heb gebruikt is om met diverse betrokken personen binnen de afdeling financiën het probleem te bespreken in een overleg om zo tot een goede probleemstelling te komen. Voor de analyse heb ik ook de volgende methode/technieken gebruikt:

- Checklists TienStappenPlan;
- Systematische probleem analyse;
- Eigen waarneming.

4 Wat moet de terugkoppeling opleveren?

Het resultaat van de terugkoppeling moet een goedgekeurd PID zijn die door alle betrokkenen is goedgekeurd zodat helder is wat het resultaat is van het afstudeerproject.

5 Welk voorstel voor de definitieve opdracht vloeit uit de oriëntatie voort?

De opdracht die vloeit uit de gesprekken met de diverse betrokkenen van het project is als volgt: Analyseer de huidige situatie van de processen binnen de afdeling financiën. Onderzoek ook waar er met papieren documenten wordt gewerkt en wat de eigenschappen ervan zijn(bron, hoeveelheid, frequentie, in welk proces etc.).

6 Wie zouden gevraagd moeten worden voor de platformgroep?

De stuurgroep(platformgroep) is bij de start van het project al gevormd. De volgende personen zijn lid van de stuurgroep:

- Hugo Jaspers, Linda Dekker, Jeanne van Heereveld, André Aalders en Hein Verbraak.

7 Hoe zou de verdere aanpak van het onderzoek eruit moeten zien?

Nadat het PID is goedgekeurd gaat het project over in de tweede fase van het project. De tweede fase van het project is het analyseren van de huidige situatie bij de diverse afdeling. Het resultaat van deze analyse is een procestekening met een matrix waarin de diverse papierstromen worden beschreven.

8 Hoe ziet de terugkoppelingspresentatie eruit? Meesturen?

De presentatie van de terugkoppeling is het PID.

9 Welke problemen zijn er nog op te lossen bij de terugkoppeling?

De problemen die nog moeten worden opgelost bij de terugkoppeling zijn eventuele fouten/aanvullingen van de betrokken personen.

CHECKLIST STAP 5 – TERUGKOPPELING/CONTRACTERING

1 Stemt ieder in met probleemstelling, opdrachtformulering en aanpak?

Iedereen heeft ingestemd met het PID, hierdoor is de probleemstelling, opdrachtformulering en de aanpak goedgekeurd om dit project te starten.

2 Wat is er veranderd aan de opdracht sinds de intake en waarom?

Bij de start van de afstudeerstage was de opdracht het in kaart brengen van de processen die gebruikt maken van papieren documenten. Het maken van een matrix met alle papierstromen per afdeling is toegevoegd om een goede beschrijving van de huidige situatie te krijgen.

3 Wat is het beoogde resultaat van het project?

Het gewenste eindresultaat zal bereikt worden als op 7 juni 2012 aan de volgende eisen is voldaan:

- Huidige situatie is beschreven;
- Alle processen zijn (beperkt) gemodelleerd met BiZZdesigner;
- Er is een matrix waarin de diverse papierstromen zijn beschreven.
- Adviesrapport is geschreven;
- In het adviesrapport wordt beschreven hoe de processen op basis van hedendaagse ter beschikking staande methoden en technieken kunnen worden verbeterd.
- Implementatieplan is geschreven.
- Het implementatieplan zal bestaan uit een plan voor de implementatie voor één proces.

4 Wat zijn de (globale) eisen waaraan de oplossing moet voldoen?

De oplossing moet aan de eis voldoen dat de efficiency van een ander onderdeel van de organisatie niet mag dalen door het implementeren van wijzigingen binnen de afdeling financiën.

5 Waaruit blijkt dat het project belangrijk is voor de organisatie?

Uit de snelheid van reageren op afspraken die ik wil plannen met de afdelingshoofden blijkt voor een deel dat ze het project belangrijk vinden.

6 Staat het management ook open voor je hulp bij de implementatie van de oplossing?

De implementatie van de in het adviesrapport beschreven verbeteringen is geen onderdeel van het afstudeerproject.

7 Welke informatie is nog nodig voor het opstellen van de werkplanning?

De informatie die nodig is om de werkplanning op te stellen zijn de afspraken met de betrokken partijen. Momenteel zijn alle afspraken met de zeven afdelingshoofden gepland.

8 Wie zitten er in de platformgroep?

De volgende personen zijn lid van de stuurgroep:

- Hugo Jaspers, Linda Dekker, Jeanne van Heereveld, André Aalders en Hein Verbraak.

9 Welke werkafspraken zijn er gemaakt?

Ik heb met elk van de zeven hoofden van de afdelingen een afspraak gemaakt voor een interview. In deze interviews wil ik de huidige situatie duidelijk krijgen zodat ik daarvan een procestekening van kan maken en ook de papierstroom matrix in kan vullen.

1 Wat levert de literatuurstudie op voor het uitvoeren van het onderzoek:

Toe te passen theorieën of theoretische concepten

Trefwoorden:

- Paperless office;
- Papierloos werken;
- Efficiënt werken;
- Efficiënt kantoor;
- Digitaliseren;
- Automatiseren.

Kernvariabelen?

- Draagvalk creëren door medewerkers te betrekken bij project.
- Draagvlak creëren door medewerkers voordelen te laten inzien.

2 Welke methoden van infoverzameling ga je voor welke informatie gebruiken?

Ik ga om de juiste informatie te verzamelen twee methode gebruiken:

- Interviews, een interview met het afdelingshoofd om een algemeen beeld te krijgen van de afdeling over:
 - Het papiergebruik;
 - Welke processen er zijn;
 - Welke personen ik moet spreken om de processen in kaart te brengen.
- Meekijken/meelopen, dit om de processen in kaart te brengen om een procestekening te kunnen maken in BiZZdesigner.

3 Hoe ziet de werkplanning eruit? Meesturen?

De planning is zo gemaakt dat ik de komende zeven weken elke week één afdeling in kaart ga brengen, zowel het papier gebruik als de processen.

- 28 februari, afdeling factuurcontrole;
- 12 maart, afdeling salarisadministratie;
- 13 maart, afdeling controlling;
- 21 maart, afdeling debiteuren/geldmiddelen;
- 26 maart, afdeling grootboek;
- 2 april, afdeling bonuscontractbeheer;
- 10 april, afdeling AO/IC.

4 Zijn er projectgroepen gevormd? Zo ja, wat zijn de taakopdrachten?

Er zijn geen projectgroepen gevormd.

5 Welke rol(len) heb je gekozen?

De gekozen is de 'Solist-expert'.

De rol 'Solist-expert' heeft de volgende voordelen:

- Snelheid, Onafhankelijk, Deskundigheid.

De rol 'Solist-expert' heeft de volgende nadelen:

- Beperkte capaciteit, Verlies betrokkenheid, Theoretisch gericht, Minder bedrijfskennis.

De bovenstaande nadelen kunnen deels worden verkleind door gesprekken te plannen met medewerkers uit het proces en in het proces mee te kijken.

6 Welke overleg- en rapportageafspraken zijn er gemaakt?

Terugkoppelingsmoment met afdelingshoofd.

Terugkoppeling met personen in het geanalyseerde proces.

7 Hoe is de organisatie van het diepteonderzoek vastgelegd?

De opzet van het diepteonderzoek per afdeling is als volgt:

- Interview met hoofd afdeling.
- Meekijken in het proces om papiergebruik / proces te analyseren.
- Verwerken resultaten van bovenstaande stappen.
- Terugkoppelen resultaten
- Goedkeuren resultaten

1 Hoe ziet het onderzoeksmodel voor dit project eruit?

Het project wordt uitgevoerd in drie fasen. De fasering van het project is in onderstaande afbeelding schematisch weergegeven.

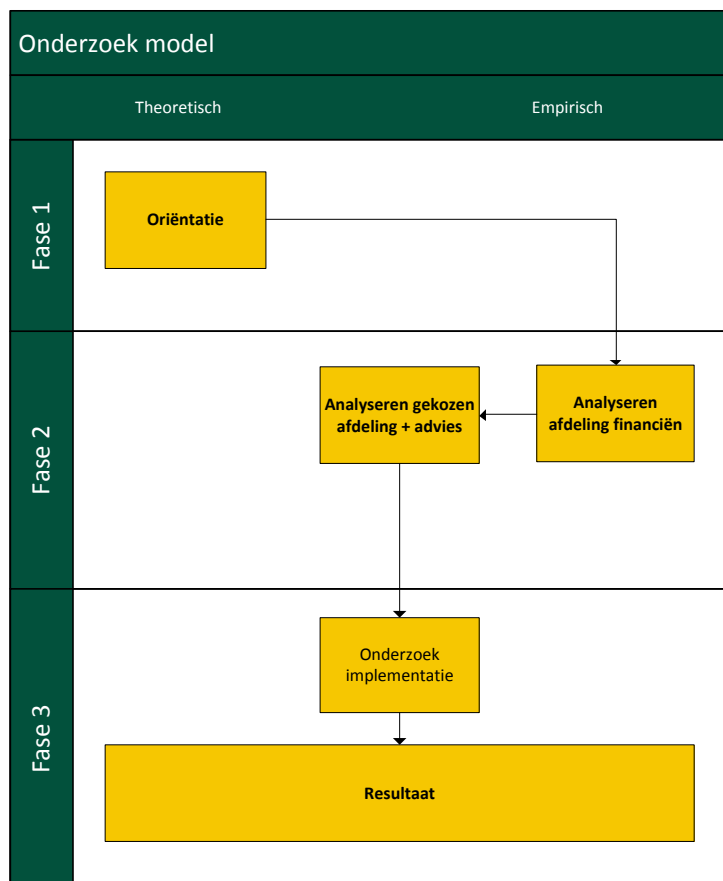


Fig. 1. Onderzoek model

Oriëntatiefase (fase 1)

In deze fase van dit project, in deze fase wordt het project gestart. In deze fase wordt het PID opgesteld en wordt de omschrijving van de opdracht definitief gemaakt zodat het project kan worden gestart.

Onderzoeks- en oplossingsfase (fase 2)

In deze fase wordt de huidige situatie onderzocht om de papierstroom per afdeling in kaart te kunnen brengen d.m.v. interviews. Ook zal er een advies gegeven worden om (een deel van) de processen beter te laten verlopen door de papierstroom te verminderen.

Invoeringsfase (fase 3)

In deze fase wordt er een implementatieplan geschreven voor één van de verbeteringen uit het adviesrapport. De afstudeerscriptie wordt de laatste hand gelegd aan de afstudeerscriptie. De afsluiting van deze fase zal bestaan uit het geven van een eindpresentatie voor alle betrokkenen bij het project.

2 Welke informatieverzamelingsmethoden heb je gebruikt?

De methoden die ik heb gebruikt zijn het interviewen van de afdelingshoofden en het meelopen/meekijken met personen die werkzaam zijn in het proces.

3 Wat zijn de onderzoeksresultaten tot dusver?

De onderzoeksresultaten zijn tot nu toe vier procestekeningen van de afdeling factuurcontrole en een ingevulde matrix over het papiergebruik.

4 Op welke punten is van de projectplanning afgeweken?

De projectplanning heeft een week vertraging opgelopen doordat ik het eerste interview wilde plannen in deze week.

5 Met wie heb je waarover tussentijds teruggekoppeld? Resultaat?

De terugkoppeling vind plaats met de geïnterviewde en de personen die ik heb gesproken in het proces.

6 Welke oplossingsopties zijn er uit het onderzoek naar voren gekomen?

Enkele oplossingsopties die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen zijn:

Een 2^e beeldscherm zodat het overzicht dat nu op papier is op het 2^e beeldscherm kan worden getoond.

De mogelijkheid om overzichten verder te specificeren zodat overzichten deze korter worden en dat overbodige informatie niet wordt geprint.

I.p.v. het printen van lijsten/documenten deze digitaal opslaan en beschikbaar maken (WORM device).

7 Wie zijn de voor- en tegenstanders van de verschillende oplossingen?

Er zijn geen tegenstanders van de oplossingen.

8 Welke oplossing is het meest haalbaar en waarom?

Om de processen verder te optimaliseren door het papiergebruik te verminderen is een combinatie van de drie oplossingsopties noodzakelijk.

9 Wie zijn de krachtigste 'sponsors' van het project?

De krachtigste sponsors van het project zijn André Aalders (hoofd financiën) en Jeanne van Heereveld (hoofd administratie).

10 Overige opmerkingen.

Geen overige opmerkingen.

1 Welke oplossingen zijn er gepresenteerd? Meesturen?

Papierlijst herdefiniëren

Door de lijsten te herdefiniëren kan de omvang van de lijst worden verminderd en worden de werkprocessen die de lijst gebruiken geoptimaliseerd.

Papierlijst digitaliseren

Door de lijsten te digitaliseren naar een PDF-bestand wordt deze niet meer automatisch geprint en kan deze via het scherm worden opgeroepen.

Papierlijst opvraagbaar via applicatie

Door de lijst via een applicatie op te kunnen vragen kunnen lijsten verder worden gespecificeerd en is het niet meer noodzakelijk de lijst te printen en worden de werkprocessen die de lijst gebruiken geoptimaliseerd.

2^e beeldscherm

Lijsten die op dit moment worden geprint worden vaak geprint doordat het op papier eenvoudig te controleren/vergelijken is. Door het plaatsen van een 2^e scherm kan informatie op papier eenvoudig worden vergeleken op de schermen. Ook het doorlopen van lijsten op een 2^e scherm en het direct doorvoeren van aanpassingen in systemen is hierdoor ook mogelijk.

2 Wat is de gerapporteerde voorkeursoplossing?

Doordat het adviesrapport bestaat uit een advies voor meerdere lijsten is het niet mogelijk één universele oplossingsrichting te bepalen, voor elke afzonderlijke lijst moet worden bepaald welke (of meerdere) oplossingsrichting hiervoor het beste geschikt is.

3 Wie zijn bereid die oplossing te ondersteunen?

De oplossingsrichtingen worden gesteund door André Aalders (hoofd financiën) en Jeanne van Heereveld (hoofd administratie).

4 Wat zijn de belangrijkste veranderingpunten voor de organisatie?

Het belangrijkste veranderingpunt is het feit dat de manier van werken op de afdeling financiën zal veranderen van een papil verwerkende afdeling naar een afdeling die voor een groot deel papierloos haar werkzaamheden uitvoert.

5 Wie waren bij de oplossingspresentatie?

Er is niet echt een presentatie geweest van de diverse oplossingsrichtingen, op 2 mei is er een voortgangsgesprek geweest met André Aalders (hoofd financiën) en Jeanne van Heereveld (hoofd administratie) over de huidige situatie m.b.t. het papiergebruik binnen de afdeling financiën. In dit voortgangsgesprek zijn diverse oplossingen besproken i.c.m. de papierstromen.

6 Wat leverde de discussie op?

Uit het gesprek is naar voren gekomen dat ik eerst voor 2 of 3 papierstromen een advies ga beschrijven. Dit advies zal worden besproken waarna de overige papierstromen die gekozen zijn aan de orde komen.

7 Wie beslist wanneer over de voorstellen?

De voorstellen worden besproken met Jeanne van Heereveld (hoofd administratie) om te onderzoeken of de oplossingsrichting wenselijk en toepasbaar zal zijn.

8 Hoe ziet het globale invoeringsplan eruit? Meesturen?

Het implementatieplan zal bestaan uit een plan voor de implementatie van één of meerdere verbeterde papierstromen, waarin ook wordt beschreven hoe de medewerkers aan de nieuwe werkwijze gewend kunnen raken d.m.v. trainingen, instructies, etc. Ook de kosten en baten voor het realiseren van de vernieuwde situatie komt aan de orde.

9 Overige opmerkingen.

Geen overige opmerkingen.

1 Hoe ziet het implementatieplan eruit? Meesturen?

Het implementatieplan bestaat uit de volgende hoofdstukken:

- Inleiding
 - o Aanleiding
 - o Doelstelling
 - o Afbakening
- Implementatie
 - o Uitrol
 - o Fall-back
- Opleidingen
 - o Gebruikers
- Financiën
 - o Kosten en baten analyse
 - o Break-even analyse
- Bijlage A: Advies inkoopresultaat
- Bijlage B: Planning

2 Hoe ziet de gekozen veranderingsorganisatie eruit?

De huidige situatie is in kaart gebracht en per papierstroom is er een eigenaar aan gekoppeld. Deze eigenaar is in de toekomst verantwoordelijk om het papierloos werken in het proces uit te dragen en het initiatief te nemen in zijn of haar 'eigen' papierstromen.

3 Welke rol(len) heb je gekozen bij het ondersteunen van de implementatie?

Bewaakt voortgang en resultaat (helper)

4 Welke mensen vormen een risico bij de implementatie?

De mensen die een risico vormen bij de implementatie zijn de mensen die nodig zijn voor de implementatie buiten de afdeling financiën, denk aan mensen van ICT die de implementatie technisch mogelijk moeten maken.

5 Welke interventies zijn gekozen om de implementatie te ondersteunen?

Campagne voeren

Bij de start van mijn afstudeerproject heb ik met alle zeven afdelingshoofden gesproken over mijn opdracht en wat de huidige situatie op de afdeling is. Daarna ben ik bij elke afdeling een aantal personen gesproken die processen uitvoeren waarin veel papier wordt verbruikt.

6 Welke 'eerste stapjes' zullen achtereenvolgens worden gerealiseerd?

De eerste stappen die moeten worden gerealiseerd zijn stap voor stap de vijftien grootste papierstromen te gaan digitaliseren.

7 Overige opmerkingen.

Alle voorbereidingen om zoveel mogelijk paperless te gaan werken zijn getroffen en in 2015 zal dan ook een groot deel paperless werken.

CHECKLIST STAP 10 – AFRONDING

1 Wat leverde de eindrapportage op die je hebt gehouden?

Staat gepland voor 14 juni tijdens de bedrijfspresentatie.

2 Met wie zijn afrondende gesprekken gevoerd?

De afrondende gesprekken staan gepland op 14 juni tijdens de bedrijfspresentatie.

3 Wat leverde de opdrachtevaluatie op? Meesturen?

Staat gepland voor 14 juni tijdens de bedrijfspresentatie.

4 Met wie is de opdrachtevaluatie besproken?

De opdrachtevaluatie staat gepland op 14 juni tijdens de bedrijfspresentatie.

5 Hoe is het afscheid geregeld?

Na de afstudeerzitting wil ik langs gaan bij de afdeling financiën om iedereen die (in)direct betrokken is geweest bij mijn afstudeerstage te bedanken voor zijn of haar hulp.

6 Wat is je eigen evaluatie en welke verbeterpunten zie jij voor jezelf?

Veel geleerd; Het beter/eerder initiatief nemen ook het gestructureerd werken naar een eindresultaat heb ik ook verbeterd.

Verbeterpunten zijn betere planning; rekening houden met onverwachte zaken zoals ziekte.

7 Overige opmerkingen.

Geen overige opmerkingen.

De onderstaande procestekening is een combinatie van processen die zich afspelen op een ZB-vestiging en processen op het hoofdkantoor die op elkaar aansluiten.

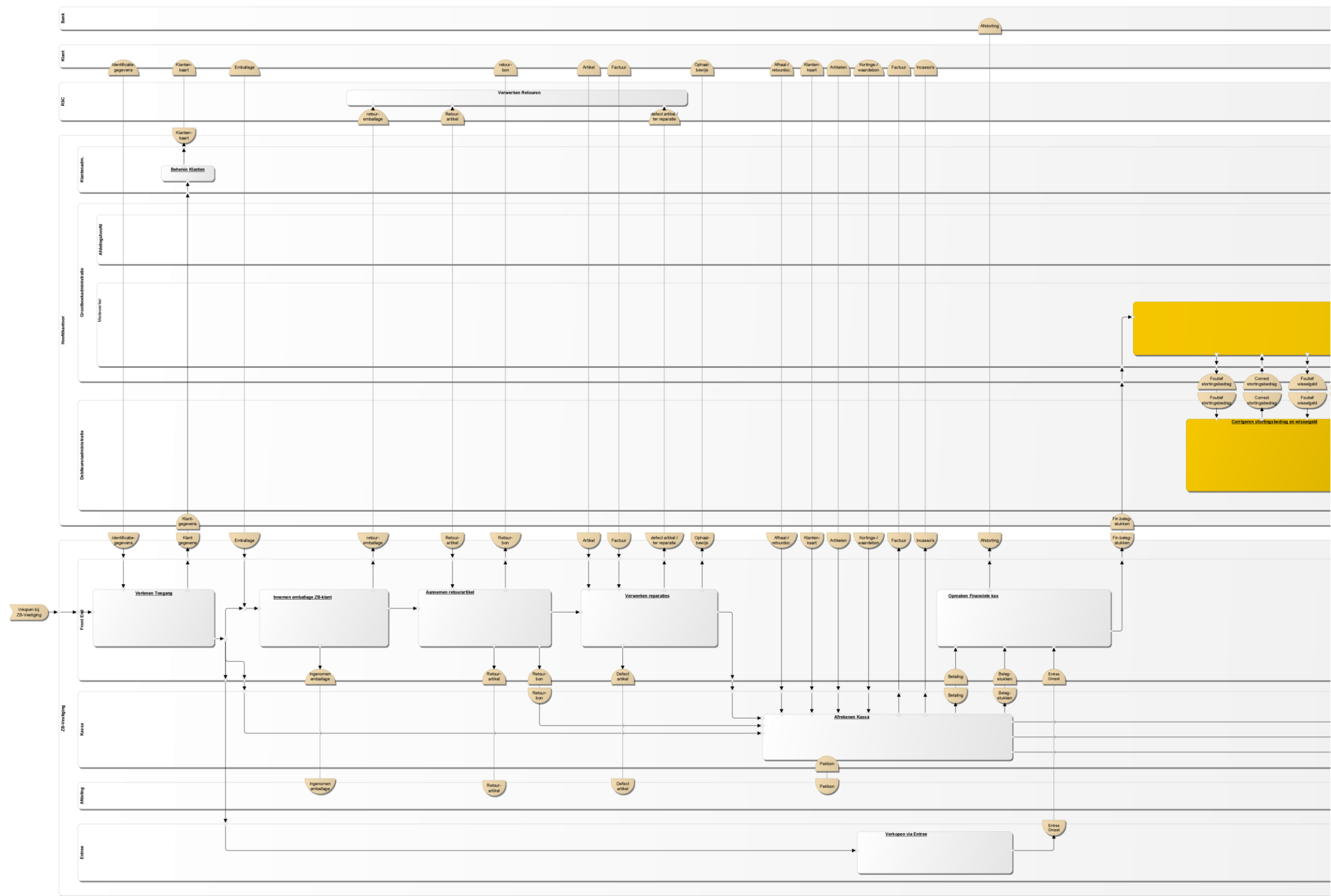


Fig. 1. Proces “Combinatie ZB-processen en financiële processen 1/2”

