

Digitaliseren en centraliseren van de klantacceptatie

Iris Hoonhorst
Bachelor Technische
Bedrijfskunde

Begeleiding University of Twente
Dr. A.I. Aldea
Prof. Dr. M.E. Iacob

17-12-2018

**UNIVERSITY
OF TWENTE.**

MANAGEMENT SAMENVATTING

Bedrijf X is een accountantsorganisatie. In dit onderzoek is beschreven hoe de klantacceptatie van Bedrijf X door middel van digitalisatie en centralisatie verbeterd kan worden. Hierdoor wil Bedrijf X de klantacceptatie procedure sneller kunnen doorlopen en de gewonnen informatie beter waarborgen. De klantacceptatie is een belangrijk proces, omdat accountantskantoren volgens de wet geen opdrachten mogen uitvoeren voor niet integere klanten. In het klantacceptatieproces wordt klantonderzoek gedaan, vervolgens wordt op basis van de gewonnen informatie besloten of de klant en opdracht geaccepteerd worden of niet.

De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

In hoeverre helpt het digitaliseren en centraliseren van de klantacceptatieprocedure van Bedrijf X bij het verbeteren van deze procedure?

Onder verbeteren van de procedure wordt verstaan, het beter waarborgen van de informatie én het sneller doorlopen van de procedure.

De huidige situatie is onderzocht door het afnemen van interviews met betrokkenen bij de klantacceptatie. De klantacceptatieprocedure bestaat uit twee onderdelen namelijk het beoordelen of de klant en opdracht geaccepteerd kunnen worden of niet, en het verwerken van de klantgegevens. Bij de klantacceptatieprocedure zijn drie partijen betrokken namelijk: de professional, deze doet het uitvoerende werk van de klantacceptatie, de directie, die de opdracht goedkeurt en het secretariaat, die de klantgegevens verwerkt. De klantgegevens worden eerst in een document verzameld en uiteindelijk wordt dit overgetypt in het CRM-systeem. De beoordeling van de klant gebeurt door het invullen van vragenlijst welke vervolgens gescand in het opdrachtendossier gehangen word.

Er is onderzoek gedaan naar digitale opties voor vragenlijst van de klant- en opdrachtacceptatie. Er is geconcludeerd dat er goede integratie moet zijn met de andere systemen van Bedrijf X. Uiteindelijk leek de het pakket van leverancier 1 de beste optie. De resultaten kunnen schematisch weergegeven worden en de uitkomst van de vragenlijst wordt direct in het CRM-systeem geïmporteerd. Dit leidt tot een centrale en betere risicomonitoring.

In de aanbevolen situatie zullen de professionals de klantgegevens zelf in het CRM-systeem zetten. Daarnaast is er een importmogelijkheid om KvK gegevens direct in het CRM-systeem in te laden. Alle werkzaamheden die het secretariaat uitvoert in de huidige situatie, kunnen geautomatiseerd worden of zonder extra moeite overgenomen worden door de professional. Dit betekent dat de wacht- en werktijd op en van het secretariaat verdwenen is waardoor de procedure sneller verloopt. Daarnaast is de benodigde

informatie makkelijker en overzichtelijker terug te vinden. Zowel de velden in het CRM-systeem als de vragen van de klant- en opdrachtacceptatie zijn in eigen beheer waardoor veranderende wetgeving of wensen direct in het systeem aangepast kan worden.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Ik heb mijn afstudeeropdracht met veel plezier uitgevoerd bij Bedrijf X. Hier heb ik onderzocht hoe de klantacceptatieprocedure verbeterd kan worden doormiddel van digitalisatie en centralisatie van deze procedure.

Ik wil Bedrijf X graag bedanken voor de mooie ervaring die ik heb opgedaan. Naast het uitvoeren van mijn afstudeeropdracht, heb ik de mogelijkheid gekregen om mee te kijken op de auditafdeling. Dit heeft mij enorm geholpen bij de keuze voor mijn vervolgopleiding. Deze combinatie heeft mijn afstudeeropdracht erg waardevol gemaakt. Graag wil ik mijn begeleider vanuit Bedrijf X, enorm bedanken voor alle hulp en support. Hij heeft mij veel geleerd over de accountancy sector, klantacceptatie en wetgeving. Daarnaast wil ik ook alle andere werknemers van Bedrijf X die mij hebben geholpen bij mijn opdracht bedanken. Verder wil ik Adina Aldea, mijn eerste begeleider van Universiteit Twente, graag bedanken voor alle begeleiding, feedback en support. Zij was altijd erg snel met het geven van feedback, waardoor ik nooit lang met problemen bleef zitten. Daarnaast heeft ze mij veel inhoudelijk bijgebracht over procesmodellen, architecturen en datamodellen. Als laatste wil ik Maria Iacob, mijn tweede begeleider van Universiteit Twente, bedanken voor haar inhoudelijke kennis en begeleiding.

Iris Hoonhorst

17-12-2018

BEGRIPPENLIJST

AFKORTING	BETEKENIS
ABP	Algemene Bedrijfskundige Aanpak
AFM	Autoriteit Financiële Markten
BPMN	Business Process Modelling Notation
CRM	Customer Relationship Management
DMS	Document Management System
ERD	Entity Relationship Diagram
FDS	Financial Data Suite
KVK	Kamer van Koophandel
MCDA	Multi Criteria Analyse
NBA	Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants
NVKS	Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen
PROFESSIONALS	Medewerkers die uitvoerende opdrachten doen bij Bedrijf X zoals accountants, fiscalisten, salarisadministrateurs, belastingadviseurs, subsidieadviseurs en corporate finance medewerkers.
RSIN	Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Informatienummer
UBO	Uiteindelijk Belanghebbende
WWFT	Wet ter voorkoming van Witwassen en Financiering van Terrorisme

INHOUDSOPGAVE

1	Probleemidentificatie.....	8
1.1	Bedrijf X.....	8
1.2	Reden van het onderzoek	8
1.3	Doel van het onderzoek	8
1.4	Probleemkluwen	9
1.5	Probleemaanpak	11
1.6	Onderzoeksvraag.....	12
1.7	Belanghebbenden	15
2	Theoretisch kader	17
2.1	Klantacceptatie.....	17
2.2	Benodigde theorieën om de huidige en nieuwe situatie van Bedrijf X te modelleren	20
2.3	Digitaliseringmogelijkheden voor de klantacceptatie	22
2.4	De digitaliseringskeuze	24
3	Huidige situatie.....	27
3.1	Informatiewinning.....	27
3.2	ProcesModel	28
3.3	Architectuur	35
3.4	Data model.....	36
4	Digitaliseringsmogelijkheden	39
4.1	Stap 1: Bepaal de beslissingscontext.....	39
4.2	Stap 2: Identificeer de opties die moeten worden beoordeeld.....	39
4.3	Stap 3: Identificeer de beoordelingscriteria	40
4.4	Stap 4: Geef de opties scores voor elk criteria.....	45
4.5	Stap 5: Wegingen toekennen aan criteria	52
4.6	Stap 6: Combineer de wegingen en scores om een uiteindelijke waarde aan elke optie te geven	54
4.7	Stap 7: Bepaal het resultaat	55
4.8	Stap 8: Analyseer het resultaat	55
5	Aanbevolen situatie	56
5.1	Proces model aanbevolen situatie	56

5.2	Architectuur	63
5.3	Datamodel.....	64
5.4	Evaluatie.....	69
6	Conclusie	71
6.1	Onderzoeksvragen.....	71
6.2	Opdracht continuatie.....	76
6.3	Discussie.....	76
7	Referencies.....	80
8	Appendix A – BPMN model aanbevolen situatie.....	82
9	Appendix B – Data model aanbevolen situatie (verplichte en overbodige velden KvK geregistreerde klanten).....	83
10	Appendix C – Data model aanbevolen situatie (verplichte en overbodige velden particuliere klanten)	84
11	Appendix D – Data model aanbevolen situatie (automatisch ingevulde velden).....	85

FIGUREN EN TABELLENLIJST

Figuur 1 - Probleemkluwen.....	9
Figuur 2 - BPMN-model huidige situatie deel 1.....	29
Figuur 3 - BPMN model huidige situatie deel 2.....	32
Figuur 4 - Architectuur huidige situatie	35
Figuur 5 - Data model huidige situatie.....	38
Figuur 6 - BPMN model aanbevolen situatie deel 1	58
Figuur 7 - BPMN model aanbevolen situatie deel 2	60
Figuur 8 - BPMN model aanbevolen situatie deel 3	62
Figuur 9 - Architectuur aanbevolen situatie.....	64
Figuur 10 - Datamodel aanbevolen situatie	66
Figuur 11 - BPMN model aanbevolen situatie.....	82
Figuur 12 - Data model aanbevolen situatie (verplichte en overbodige velden KvK geregistreerde klanten).....	83
Figuur 13 - Datamodel aanbevolen situatie (verplichte en afhankelijke velden particuliere klanten	84
Figuur 14 - Data model aanbevolen situatie (automatisch ingevulde velden).....	85
Tabel 1- Eisen klantacceptatiemodule leverancier 1	46
Tabel 2 - Eisen pakket van leverancier 5	48
Tabel 3 - Scoretabel wensen	51
Tabel 4 - Score klantacceptatiemodule van leverancier 1	51
Tabel 5 - Weging van wensen.....	52

1 PROBLEEMIDENTIFICATIE

In dit hoofdstuk zullen de problemen van Bedrijf X geïdentificeerd worden. Doormiddel van onderzoeksvragen zal er duidelijk worden hoe deze problemen aangepakt kunnen worden.

1.1 BEDRIJF X

Op maandag 18 juni 2018 ben ik begonnen bij Bedrijf X voor mijn bachelor afstudeeropdracht van de studie technische bedrijfskunde. Bedrijf X is een accountantsorganisatie. Ze opereren in meerdere sectoren. De uitvoerende werknemers van Bedrijf X in deze sectoren zullen in dit verslag professionals genoemd worden.

1.2 REDEN VAN HET ONDERZOEK

Bedrijf X werkt in opdracht van haar klanten. Vóór het accepteren van een nieuwe klant, zal er genoeg achtergrondonderzoek naar de klant gedaan moeten worden om vast te kunnen stellen of ze met deze klant willen werken. Deze keuze is gebaseerd op verschillende aspecten zoals: de integriteit van de klant, de onafhankelijkheid van de professionals en de beschikbare kennis in het juiste vakgebied. Met niet integere klanten zal niet gewerkt worden. Mochten er risico's uit het onderzoek komen kan dit leiden tot maatregelen of tot afwijzing van de klant.

Bedrijf X zit met het probleem dat de klantacceptatie procedure lang duurt en dat het niet digitaal is. Het uitvoeren van deze procedure is erg belangrijk, aangezien er grote consequenties aan hangen als Bedrijf X met de verkeerde klanten samen werkt. Desalniettemin is het erg vervelend dat er een relatief lange tijd overheen gaat voordat de daadwerkelijke opdracht uitgevoerd kan worden bij de klant. Bedrijf X wil de procedure graag verbeteren door hun klantacceptatie te digitaliseren en te centraliseren.

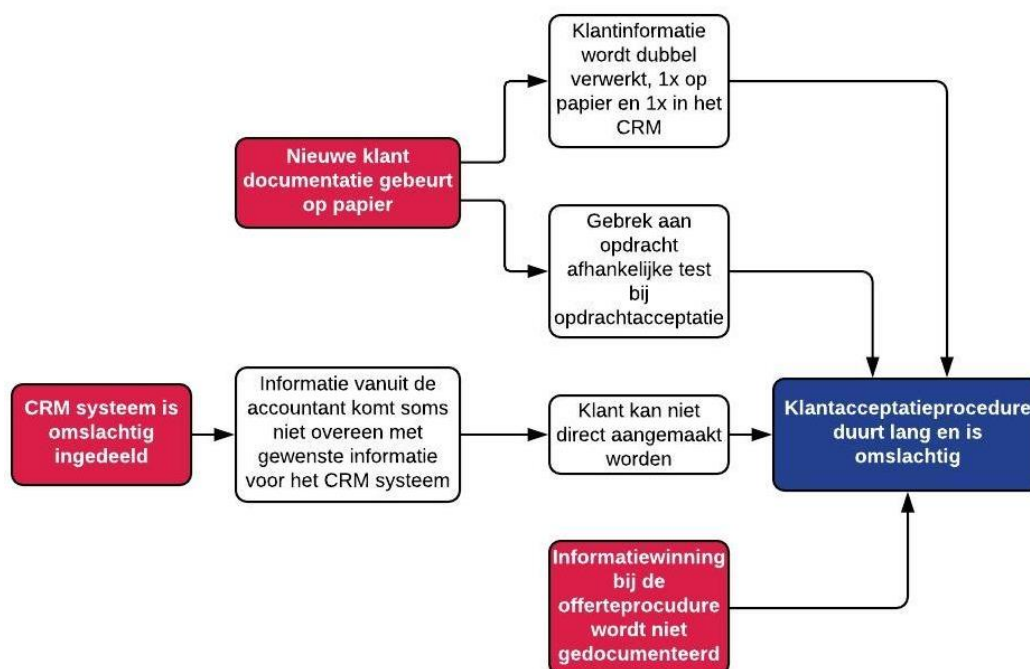
1.3 DOEL VAN HET ONDERZOEK

Er gaat onderzocht worden of het haalbaar is voor Bedrijf X om de klantacceptatie procedure te digitaliseren en centraliseren. Zo ja, dan ga dan wordt er onderzocht hoe dit het efficiëntst ingericht en uitgevoerd kan worden. Zo nee, dan wordt de huidige procedure op papier geoptimaliseerd. Door deze optimalisatie zal de klantacceptatie procedure hopelijk sneller en kwalitatief beter uitgevoerd kunnen worden, waardoor

Bedrijf X minder risico loopt en minder tijd kwijt is aan taken die buiten de daadwerkelijke opdracht van de klant vallen.

1.4 PROBLEEMKLUWEN

Er is onderzoek gedaan naar de redenen dat de klantacceptatie een lange procedure is. Dit is gedaan door semigestructureerde interviews af te nemen met een aantal werknemers die betrokken zijn bij de klantacceptatie procedure. Snel kwamen er meerdere oorzaken en problemen aan bod. Deze punten zijn schematisch weergegeven in de probleemkluwen in Figuur 1.



Figuur 1 - Probleemkluwen

De rode vlakken uit Figuur 1 zijn de oorzaken van het probleem. Deze staan daarom ook voorin de probleemkluwen. Het blauwe vlak geeft het gevolg van de problemen weer, namelijk een inefficiënte klantacceptatieprocedure. Hieronder zijn de oorzaken verder toegelicht.

1.4.1 NIEUWE KLANT DOCUMENTATIE GEBEURD OP PAPIER

De klantdocumentatie kan gesplitst worden in twee delen. Het invullen van het cliënt mutatie formulier en het doorlopen van de klant acceptatie. Beide documenten worden ingevuld op papier. Het ingevulde mutatieformulier wordt verderop in het proces overgetypt in het CRM-systeem. Dit leidt tot het dubbel verwerken van de gegevens, namelijk op papier én digitaal. Verder is er kans op overtypfouten of het kwijtraken van het document. Het opdrachtacceptatieformulier wordt in gescand en opgeslagen in het dossier van de klant. Doordat het document in gescand is, is het lastig de gegevens te monitoren. Om de klantacceptatie later terug te zien, zal het gescande document geopend moeten worden.

1.4.2 CRM SYSTEEM IS OMSLACHTIG INGEDEELD

Het bovengenoemde mutatieformulier is gebaseerd op de gegevens die in het customer relationship management (CRM) systeem komen te staan. Door vernieuwende wet en regelgeving en ontwikkelingen, heeft Bedrijf X door de jaren heen steeds meer informatie van de klant verzameld. Deze informatie is nooit goed geïntegreerd met het CRM-systeem waardoor veel gegevens dubbel ingevuld moeten worden of inmiddels overbodig zijn geworden. Daarnaast is het niet altijd duidelijk welke gegevens door de professional ingevuld moeten worden en welke gegevens door het secretariaat. Deze combinatie van factoren zorgt ervoor dat het lang duurt voordat een klant aangemaakt wordt in het systeem. Zo lang een klant niet is aangemaakt in het systeem, is het klantacceptatieproces nog bezig en kan de daadwerkelijke opdracht voor de klant nog niet van start gaan.

1.4.3 INFORMATIEWINNING BIJ DE OFFERTEPROCEDURE WORDT NIET GEDOCUMENTEERD

Voordat het administratieve deel van de klantacceptatie begint, is er al een offerte aangevraagd en gemaakt. Om ervoor te zorgen dat zo min mogelijk klanten na de offerte fase nog geweigerd worden, wordt er voor het versturen van de offerte al informatie over de klant gewonnen. Dit kan gezien worden als een beknopte klantacceptatie. Mocht in dit stadium al blijken dat de klant niet integer is, of dat Bedrijf X deze klant niet mag bedienen in verband met deskundigheid of wetgeving, zal de offerte niet uitgegeven worden. Het probleem is dat deze informatiewinning nergens gestructureerd gedocumenteerd wordt. De informatiewinning gebeurt dus twee keer, een keer voor de offerte en een keer voor

het daadwerkelijke accepteren. Dit leidt tot dubbel werk en dus tot een inefficiënte klantacceptatie.

1.4.4 KERNPROBLEEM

Het is belangrijk dat het juiste probleem als kernprobleem wordt gekozen. Door het goede probleem aan te pakken, zal de beste oplossing voor het verbeteren van de klantacceptatie gevonden worden. In de probleemkluwen is te zien dat er drie problemen voorin de keten staan. Dit betekent dat er geen eerdere oorzaak zijn voor deze problemen. De inefficiëntie van de klantacceptatie procedure is dus ontstaan doordat het CRM-systeem omslachtig is ingedeeld, de klantacceptatieprocedure niet gedigitaliseerd is en omdat de informatiewinning bij de offerteprocedure niet gedocumenteerd wordt.

Het kernprobleem van de inefficiëntie van de klantacceptatie is dat de procedure niet gedigitaliseerd is. Dit kernprobleem is gekozen omdat er veel kleine sub problemen achter hangen die als het goed is ook opgelost gaan worden door het digitaliseren van de klantacceptatie procedure. Oplossingen gepaard met de digitalisatie zijn onder andere de centrale opslag van klantacceptatiegegevens, geen overtypfouten, geen documentverlies en misschien zelfs de mogelijkheid om klantinformatie op te slaan bij de offerteprocedure.

Daarnaast zijn de andere inefficiënte punten ook op te lossen met de juiste digitalisering. Een deel van de klantacceptatie is het verwerken van de klantgegevens in het CRM-systeem. Aangezien er een nieuw CRM-systeem komt, moet deze omgeving nog ontworpen en ingedeeld worden. Dit zorgt ervoor dat de omslachtigheid van het CRM-systeem opgelost wordt. Verder heeft het nieuwe CRM-systeem de mogelijkheid om klantgegevens op te slaan vóórdat het officieel klanten zijn. Dit kan gebruikt worden bij de informatiewinning van de offerteprocedure. Het digitaliseren van het proces kan alle problemen oplossen.

1.5 PROBLEEMAANPAK

Om het onderzoek gestructureerd te laten verlopen, zullen alle aspecten uit de Algemene Bedrijfskundige Aanpak (ABP) behandeld worden (TSM Business School) (Heerkens & Wlinden, 2012). De ABP is erin gespecialiseerd om handelingsproblemen op te lossen. Deze methode bestaat uit de volgende zeven fasen:

1. De probleemidentificatie
2. De formulering van de probleemaanpak

3. De probleemanalyse
4. De formulering van alternatieve oplossingen
5. De beslissing: het kiezen van de oplossing
6. De implementatie van de oplossing
7. De evaluatie van de oplossing

Het handelingsprobleem bij Bedrijf X is de inefficiëntie van de klantacceptatie procedure en het centraal aansturing geven aan deze gegevens binnen de organisatie. Dit probleem gaat met behulp van onder andere de ABP opgelost worden. Fase 6 van de ABP zal overgeslagen worden tijdens dit onderzoek. Aan het einde van dit onderzoek zal er een advies gegeven worden aan Bedrijf X hoe de klantacceptatie het beste gedigitaliseerd en gecentraliseerd kan worden, zodat de procedure verbeterd wordt. Dit resultaat zal met een aantal belanghebbenden van Bedrijf X gedevalueerd worden, echter is het aan Bedrijf X of ze de oplossing willen implementeren of niet. Mochten ze het gaan implementeren, word er aangeraden nogmaals te evalueren na het implementeren.

1.6 ONDERZOEKSVRAAG

Op basis van de eerdergenoemde problemen kan de onderzoeksvraag opgesteld worden. Deze onderzoeksvraag zal met behulp van deelvragen beantwoord worden tijdens dit onderzoek.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

In hoeverre helpt het digitaliseren en centraliseren van de klantacceptatieprocedure van Bedrijf X bij het verbeteren van deze procedure?

Onder verbeteren van de procedure wordt verstaan, het beter waarborgen van de informatie én het sneller doorlopen van de procedure.

De volgende vijf deelvragen gaan ondersteuning bieden bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

1. Wat is klantacceptatie en waarom is het zo relevant?
2. Hoe kan de klantacceptatieprocedure gemodelleerd worden?
3. Hoe ziet de huidige klantacceptatieprocedure van Bedrijf X eruit?
4. Welke digitaliseringmogelijkheid past het beste bij Bedrijf X?
5. Hoe gaat de aanbevolen klantacceptatieprocedure van Bedrijf X eruit zien?
6. Welke voordelen heeft de digitale en centrale klantacceptatie ten opzichte van de huidige procedure?

Hieronder is een toelichting gegeven op de individuele deelvragen.

1.6.1 WAT IS KLANTACCEPTATIE EN WAAROM IS HET ZO RELEVANT?

Deze deelvraag gaat beantwoord worden doormiddel van een semigestructureerd interview met de compliance officer van Bedrijf X en met behulp van relevante wetgeving voor klantacceptatie. Door het beantwoorden van de vraag wat klantacceptatie is en waarom het zo belangrijk is, zal de relevantie van het onderzoek verduidelijkt worden.

1.6.2 HOE KAN DE KLANTACCEPTATIEPROCEDURE GEMODELLEERD WORDEN

Om de verbetering van de klantacceptatie in beeld te kunnen krijgen, zullen er modellen gemaakt worden van zowel de huidige als de aanbevolen situatie. Welke modellen geschikt zijn om de klantacceptatie weer te geven en hoe deze modellen gemaakt kunnen worden, zal onderzocht worden doormiddel van literatuuronderzoek.

1.6.3 HOE ZIET DE HUIDIGE KLANTACCEPTATIEPROCEDURE VAN BEDRIJF X ERUIT?

Om de klantacceptatie van Bedrijf X te kunnen verbeteren, is het eerst van belang de huidige situatie goed in beeld te krijgen. Hiervoor zullen semigestructureerde interviews afgenomen worden met meerdere medewerkers van Bedrijf X. Deze medewerkers worden geselecteerd op basis van hun functie, aangezien werknemers met verschillende functies verschillende rollen in de klantacceptatieprocedure hebben.

Als de huidige werkwijze van de medewerkers duidelijk is, zal het huidige CRM-systeem bestudeerd worden. Hierdoor zal duidelijk worden hoe de gewonnen informatie opgeslagen wordt.

Nu het duidelijk is hoe de huidige klantacceptatieprocedure in elkaar zit, zal de situatie gemodelleerd worden zoals bij deelvraag 1 beschreven. Uiteindelijk zal dit ook met de aanbevolen situatie gebeuren waardoor aan het einde verbetering duidelijk zichtbaar zal zijn.

1.6.4 WELKE DIGITALISERINGMOGELIJKHEID PAST HET BESTE BIJ BEDRIJF X?

Het digitaliseren van de klantacceptatie bestaat uit twee delen. Het digitaliseren van de daadwerkelijke afweging om de klant te accepteren en het digitaliseren van het verwerken van de klantgegevens.

Klantacceptatiekeuze

Om een goede keuze te kunnen maken betreft de digitalisering van de klantacceptatiekeuze, zullen eerst verschillende digitaliseringmogelijkheden bekeken moeten worden. Hierbij gaat het om de digitalisering van de risicoanalyse van de klant en de opdracht. Hiervoor voldoet een digitale omgeving waarbij informatie beoordeeld kan worden (bijvoorbeeld een vragenlijst), waar afhankelijkheid van informatie kunnen worden toegevoegd, scores aan risico's gehangen kunnen worden en achteraf de informatie goed te monitoren is. In samenwerking met Bedrijf X zullen er eisen en wensen opgesteld worden waar deze digitale omgeving aan moet voldoen. Alternatieven die niet aan de eisen van Bedrijf X voldoen, zullen niet worden meegenomen en de selectieprocedure. De alternatieven zullen opgezocht worden in de literatuur.

Doormiddel van de multi criteria analyse (MCDA) zal een keuze gemaakt worden voor een digitaal klantacceptatiepakket welke het beste bij de werkwijze van Bedrijf X past.

Klantgegevens

Als er is besloten om de klant te accepteren, moeten de klantgegevens in het CRM-systeem verwerkt worden. In een semi-parallel onderzoek is gebleken dat CRM-systeem A het beste past bij de werkwijze, eisen en wensen van Bedrijf X. Om dit onderzoek zo concreet mogelijk te kunnen uitvoeren, zal aangenomen worden dat CRM-systeem A het nieuwe CRM-systeem van Bedrijf X is. Dit hoofdstuk zal hierom geen aandacht schenken aan het digitaliseren van het verwerken van de klantgegevens. In het hoofdstuk over het advies voor de nieuwe situatie zal beschreven worden hoe het CRM-deel van CRM-systeem A efficiënt ingericht kan worden.

1.6.5 HOE GAAT DE AANBEVOLEN KLANTACCEPTATIEPROCEDURE VAN BEDRIJF X ERUIT ZIEN?

Als er een keuze is gemaakt voor een digitaal klantacceptatie pakket, zal het klantacceptatieproces hierop aangepast moeten worden. Daarnaast is het belangrijk dat het verwerken van de klantgegevens in het nieuwe CRM-systeem efficiënt gebeurt. De aanbevolen situatie zal gemodelleerd worden zoals in deelvraag 1 besproken.

1.6.6 WELKE VOORDELEN HEEFT DE DIGITALE EN CENTRALE KLANTACCEPTATIE TEN OPZICHTE VAN DE HUIDIGE PROCEDURE?

Deze deelvraag zal beantwoord worden door het vergelijken van de modellen van de huidige en de modellen van de geadviseerde situatie. Verschillen die zichtbaar zullen zijn, zijn minder handelingen voor het accepteren van de klant, meer gedigitaliseerde handelingen en meer geautomatiseerde handelingen. Deze verbeteringen zullen zorgen voor een beter inzicht in de risico's wat leidt tot een kwalitatief betere risicobeheersing. Doormiddel van een gap analysis zal zullen de verbeteringen besproken worden.

1.7 BELANGHEBBENDEN

Verschillende partijen hebben belang bij een digitale en centrale klant- en opdrachtacceptatie. Ten eerste de klant. De klant komt bij Bedrijf X om een opdracht te laten uitvoeren. Deze opdracht kan pas uitgevoerd worden als de klant- en opdrachtacceptatie achter de rug is. Doormiddel van een digitale en centrale klant- en opdrachtacceptatie, zal de doorlooptijd van de acceptatieprocedure waarschijnlijk verkort worden en kan de professional eerder aan de opdracht beginnen. Zo heeft de klant sneller het gewenste resultaat

Daarnaast is Bedrijf X een belanghebbende. Meerdere mensen met verschillende functies binnen Bedrijf X hebben belang bij een goede en efficiënte klantacceptatie. Hieronder worden de verschillende functies met hun belangen beschreven.

Als de eerste de professional die de klantacceptatie uitvoert. Hij heeft belang bij een snel proces zodat hij minder tijd kwijt is aan het papierwerk en dus meer tijd kan besteden aan inhoudelijk werk.

Als tweede het secretariaat. Het secretariaat is verantwoordelijk voor het verwerken van de klantgegevens in het CRM-systeem en in het opdrachtdossier. Dit kost het secretariaat veel tijd. Als deze handelingen sneller uitgevoerd kunnen worden, zal het secretariaat hier minder tijd aan kwijt zijn.

Als derde heeft de gehele organisatie van Bedrijf X een belang bij een goede klantacceptatie. Zij zijn gebaat bij een centrale klantacceptatie die voldoet aan de wet- en regelgeving. Een voorbeeld van belangrijke regelgeving die invloed heeft op de klantacceptatie is de wet ter voorkoming van witwassen financieren van terrorisme (Wwft). Door een digitale klantacceptatie is het makkelijker voor Bedrijf X dit toezicht te houden.

Verder zijn de aandeelhouders van Bedrijf X belanghebbenden bij een digitale en centrale klant- en opdrachtacceptatie. Een kwalitatief goede klantacceptatie leidt tot minder

risico's en dus minder kans op rechtszaken en claims die op zich weer kunnen leiden tot boetes en reputatieschade. Het rendement van de aandeelhouders gaat op deze manier omhoog.

Als laatste belanghebbenden bespreken we de gehele maatschappij. Er is wet en regelgeving omtrent de klantacceptatie ontstaan, doordat de maatschappij illegale praktijken zoals het witwassen van geld wil voorkomen. Door de klantacceptatie van Bedrijf X te verbeteren, zullen de risico's beter gewaarborgd kunnen worden wat leidt tot een betere maatschappij.

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden de nuttige theorieën voor dit onderzoek besproken. Het theoretisch perspectief houdt in de kijk op bepaalde dingen. Op basis hiervan kunnen dingen uitgesloten worden van het onderzoek of juist erg betrokken (Crossman, 2018). Het theoretische kader zorgt ervoor dat specifieke onderwerpen van het onderzoek extra belicht worden. Zonder na te denken over een theoretisch kader, is de kans aanwezig dat onderzoek te algemeen en te breed wordt. Dit maakt het onderzoek minder interessant, maakt het moeilijk om het onderzoek uit te voeren aangezien het niet duidelijk is waarop gefocust moet worden én zorgt voor tijdsnood gedurende het onderzoek. Ieder onderzoek heeft een einddatum om naar toe te streven, zonder theoretisch kader zal het onderzoek te breed worden waardoor de deadline niet gehaald gaat worden. Al met al is het belangrijk dat het theoretische kader goed gedefinieerd is.

In het onderzoek naar de digitalisering van de klantacceptatiemethode van Bedrijf X, gaan verschillende theorieën gebruikt worden. Iedere theorie is belangrijk voor een deel van het onderzoek, echter is de samenhang van de theorieën nog veel belangrijker. Uiteindelijk zullen alle theorieën samen gebruikt worden, zodat het een logisch onderzoek wordt.

In het theoretisch kader zal eerst deelvraag 1 “Wat is klantacceptatie en waarom is het zo relevant?” besproken worden. Dit helpt het doel van het onderzoek te verduidelijken. Vervolgens zal met behulp van theorieën betreft modelleermogelijkheden de tweede deelvraag “Hoe kan de klantacceptatieprocedure gemodelleerd worden?” beantwoord worden. Hierna zal er een begin gemaakt worden aan het beantwoorden van deelvraag vier “Welke digitaliseringsmogelijkheid past het beste bij Bedrijf X?” door kennis te maken met verschillende digitaliseringsmogelijkheden en een keuzemethode.

2.1 KLANTACCEPTATIE

In deze paragraaf zal de informatie besproken worden om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden. Er wordt achterhaald wat klantacceptatie binnen de accountancy sector inhoudt en waarom het zo belangrijk is.

Om de klant- en opdrachtacceptatie binnen Bedrijf X te verbeteren, zal er eerst kennis opgedaan moeten worden over de klantacceptatie in het algemeen binnen de accountancy sector. Belangrijke factoren om te weten te komen zijn; waarom is er een klantacceptatie? Waar moet op gelet worden tijdens de klantacceptatie? Wat zijn de gevolgen van een onvoldoende procedure? Hieronder is belangrijke informatie over klantacceptatie binnen de accountancy sector weergegeven.

Accountants kantoren werken niet zomaar samen met elke klant die dat graag wil. Voordat de opdracht voor een nieuwe klant uitgevoerd kan worden, moet zowel de klant als de opdracht geaccepteerd worden. De acceptatie vindt plaats na uitgebreid klantonderzoek. Door dit klantonderzoek moet voorkomen worden dat er samengewerkt wordt met niet integere klanten en wordt er voorkomen dat een niet onafhankelijke accountant de opdracht uitvoert. Er zijn door de autoriteit financiële markten (AFM) regels opgesteld die kantoren verbieden om niet integere klanten te bedienen. Een voorbeeld van een belangrijke wet is de Wwft. Hierin staat: “Een instelling neemt maatregelen om haar risico’s op witwassen en financieren van terrorisme vast te stellen en te beoordelen, waarbij de maatregelen in verhouding staan tot de aard en de omvang van de instelling.”. “Bij het vaststellen en beoordelen van de risico’s, ... , houdt de instelling in ieder geval rekening met de risicofactoren die verband houden met het type cliënt, product, dienst, transactie en leveringskanaal en met landen of geografische gebieden.”. Mocht een medewerker erachter komen dat een (potentiele) klant zich toch bezighoudt met het witwassen of financieren van terrorisme, dan is er een meldingsplicht voor die accountant (Overheid, 2018).

Er zijn verschillende factoren die gecontroleerd worden tijdens een klantacceptatie onderzoek. De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft aspecten opgesteld waar in ieder geval rekening mee gehouden moet worden tijdens de klant- en opdrachtacceptatie. Deze zijn gedocumenteerd in de Nadere Voorschriften Kwaliteitssystemen (NVKS).

In het kader van de opdrachtaanvaarding wordt aandacht besteed aan de navolgende aspecten: (NBA, 2017)

- identificatie opdrachtgever conform de eisen van de Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme (Wwft),
- integriteit opdrachtgever,
- risicoclassificatie conform de eisen van de Wwft,
- uitkomsten van (eventueel gevoerde) collegiaal overleg,
- opdrachtvoorwaarden,
- aard en complexiteit van de opdracht,
- de voor de opdracht relevante wet- en regelgeving,
- kennis van de bedrijfstak en activiteiten van de opdrachtgever,
- het moment van verstrekken van de opdracht,
- betrokkenheid andere accountant(s) of deskundigen bij de opdracht,
- de mogelijkheid om de opdracht uit te voeren (deskundigheid, capaciteit, tijd en middelen),
- voldoende afdekking van onderkende opdrachtrisico’s,

- onafhankelijkheidsrisico's (bij assuranceopdrachten).

Bij de beoordeling van de integriteit van de opdrachtgever worden betrokken: (NBA, 2017)

- de identiteit en reputatie van de eigenaren, sleutelfunctionarissen, verbonden partijen en degenen belast met governance,
- informatie omtrent attitude voornoemde partijen ten aanzien van het voldoen aan wet- en regelgeving (inclusief interpretatie verslaggevingsregels) en interne controleomgeving,
- de aard van de bedrijfsactiviteiten en de bedrijfscultuur,
- signalen met betrekking tot niet-passende beperkingen in de aard en omvang van de werkzaamheden,
- signalen dat de opdrachtgever betrokken is bij witwas- of andere criminele activiteiten,
- de reden voor wisseling van accountant.

Bij de beoordeling van de mogelijkheden om de opdracht uit te voeren worden de navolgende aspecten betrokken: (NBA, 2017)

- de relevante kennis en ervaring van de bij de opdracht betrokken personen,
- de inzetbaarheid van de bij de opdracht betrokken personen in de geplande periode,
- de beschikbaarheid van deskundigen, voor zover nodig, voor de uitvoering van de opdracht,
- de mogelijkheid om de opdracht binnen de gestelde termijnen af te ronden.

Vanuit de Wwft wordt verplicht van elke klant de uiteindelijke belanghebbenden (UBO) vast te stellen. Een UBO is de "natuurlijke persoon die de uiteindelijke eigenaar is van of zeggenschap heeft over een cliënt, dan wel de natuurlijke persoon voor wiens rekening een transactie of activiteit wordt verricht". "Het cliëntenonderzoek stelt de instelling in staat om de uiteindelijk belanghebbende van de cliënt te identificeren en redelijke maatregelen te nemen om zijn identiteit te verifiëren, en indien de cliënt een rechtspersoon is, redelijke maatregelen te nemen om inzicht te verwerven in de eigendoms- en zeggenschapsstructuur van de cliënt" (overheid.nl, 2018).

Bovenstaande wet en regelgeving zorgt ervoor dat de klant- en opdrachtacceptatie zorgvuldig uitgevoerd dient te worden. Een onvoldoende klantacceptatieprocedure of een onvoldoende klantwaarborging kan leiden tot claims, rechtszaken en uiteindelijk hoge boetes opgelegd door de AFM. Daarnaast kan een onvoldoende procedure leiden tot schandalen wat direct invloed heeft op de reputatie van de accountantsorganisatie. Deze reputatieschade is niet in geld uit te drukken. Een groot schandaal zou zoveel reputatieschade kunnen aanrichten dat het faillissement tot gevolg heeft. Het is dus belangrijk dat de klantacceptatie nauwkeurig gebeurt.

2.2 BENODIGDE THEORIEN OM DE HUIDIGE EN NIEUWE SITUATIE VAN BEDRIJF X TE MODELLEREN

In deze paragraaf zal deelvraag twee “Hoe kan de klantacceptatieprocedure gemodelleerd worden?” beantwoord worden. De huidige en aanbevolen situatie van Bedrijf X zullen op drie niveaus gemodelleerd worden. Er zal een procesmodel, architectuurmodel en datamodel gemaakt worden van beide situaties. Het vergelijken van de modellen van de huidige situatie en aanbevolen situatie, zal uiteindelijk laten zien wat er allemaal veranderd is. De theorie behorende bij deze modellen is hieronder beschreven.

2.2.1 PROCES MODEL

In het procesmodel wordt de klantacceptatie van begin tot eind visueel weergegeven. Hierin zijn alle activiteiten en beslissingen van Bedrijf X betreft het accepteren van een nieuwe klant te zien.

In het procesmodel wordt met behulp van de business process modelling notation (BPMN) het bedrijfsproces gemodelleerd. BPMN is een notatie om bedrijfsprocessen te modelleren. Het is ontworpen als makkelijk te gebruiken notatie zodat veel mensen het kunnen begrijpen en er gebruik van kunnen maken. Op basis van vier categorieën elementen kunnen alle processen gemodelleerd worden. Deze elementen zijn flow objectives (handelingen), connecting objectives (relaties), swimlanes (categorieën) en artifacts (extra hulpmiddelen) (White, 2015). In het procesmodel zullen alle handelingen en te maken beslissingen door Bedrijf X voor het accepteren stap voor stap gemodelleerd worden.

Er zullen twee BPMN-modellen gemaakt worden. Een model van de huidige klantacceptatieprocedure en een van de aanbevolen procedure. Door deze modellen aan het einde van het onderzoek naast elkaar te leggen is vermoedelijk zichtbaar dat het aantal handelingen voor het accepteren van de klant gedaald is, dat er hopelijk minder mensen nodig zijn om de acceptatie te voltooien en dat er meer handelingen gedigitaliseerd en geautomatiseerd zijn.

2.2.2 ARCHITECTUUR

Na het opstellen van de procesmodellen, zal de architectuur van de nieuwe situatie gemaakt worden. Een architectuur is gedefinieerd als “fundamental organisation of a system, embodied in its components, their relationships to each other and the

environment, and the principles governing its design and evolution.” (Winter & Fischer, 2007). Oftewel een structuur van een organisatie waarin relaties tussen componenten is aangegeven.

De meeste architectuurmodellen bestaan uit 5 lagen namelijk: business architecture, process architecture, integration architecture, software architecture, and technology architecture (Winter & Fischer, 2007). Deze lagen zijn met elkaar verbonden in het architectuurmodel. Zo is de relatie tussen tools in verschillende lagen zichtbaar gemaakt.

Er zal zowel van de huidige als van de aanbevolen situatie een architectuur gemaakt worden. Hierin is de samenhang tussen het business proces, de informatie en de applicaties te zien. Door van beide situaties een architectuur te maken, zal uiteindelijk de verandering in het gebruik van applicaties en informatie visueel zichtbaar zijn.

2.2.3 DATA MODEL

Een datamodel kan worden gemodelleerd doormiddel van een Entity Relationship diagram (ERD). Een ERD laat de relatie zien tussen entiteiten welke staan opgeslagen in een database. Deze entiteiten kunnen attributen hebben waarin eigenschappen staan opgeslagen. Kortom, het ER diagram geeft de structuur van de database weer. (Smartdraw, 2018)

Een ERD bestaat uit vijf componenten:

- Entiteiten: Dit is het object waarover informatie opgeslagen wordt.
- Acties: Dit laat zien hoe meerdere entiteiten dezelfde informatie delen
- Attributen: Dit zijn de karakteristieken van de entiteiten
- Verbindingslijnen: Dit laat de relatie zien tussen de verschillende componenten
- Kardinaliteiten: Dit geeft aan hoeveel instanties van een entiteit relatie kunnen hebben tot een andere entiteit. (Smartdraw, 2018)

Er zal van zowel de huidige als van de aanbevolen situatie een datamodel gemaakt worden. Hierin is gespecificeerd welke informatie opgeslagen is in het huidige CRM-systeem en een aanbeveling voor welke informatie opgeslagen zou moeten worden in het nieuwe CRM-systeem. Door van beide situaties een model te maken, is het verschil duidelijk zichtbaar.

2.3 DIGITALISERINGMOGELIJKHEDEN VOOR DE KLANTACCEPTATIE

In deze paragraaf zal een begin gemaakt worden met het beantwoorden van deelvraag vier “Welke digitaliseringsmogelijkheid past het beste bij Bedrijf X?”. Dit zal gedaan worden door kennis te maken met verschillende digitale pakketten voor de klantacceptatie.

2.3.1 LEVERANCIER 1

CRM-systeem A, het nieuwe CRM-systeem van Bedrijf X, heeft een aanvullende module om de klantacceptatie te doen voor de klanten. Deze klantacceptatie zal gedaan worden door het invullen van een zelf opgestelde vragenlijst. Deze module is nog vol in ontwikkeling, maar het lijkt aan de eerste eisen voor een digitaal klantacceptatie omgeving te voldoen. Het grote voordeel aan deze module is dat het bij de prijs van het nieuwe CRM-systeem in zit. Daarnaast zal het resultaat van de klantacceptatie direct in het CRM-systeem staan zonder een extra koppeling. Deze klantacceptatie module zal meegenomen worden als digitaliseringsoptie van de klantacceptatie.

2.3.2 LEVERANCIER 2

Leverancier 2 is een softwareleverancier welke zich richt op het verbeteren van werkprocessen. Het bedrijf is opgericht door een aantal ex-accountants dus de software past goed binnen de accountancy sector.

Momenteel is leverancier 2 bezig met het ontwikkelen van een nieuwe software. Dit is een software die de klantacceptatiebeslissing ondersteunt. Deze software wordt dan in het huidige bedrijfsproces geïntegreerd zodat een klant niet aangemaakt kan worden (dus de opdracht niet kan starten) voordat het acceptatieproces is afgerond. Dit systeem is nog in ontwikkeling momenteel, maar er is wel contact geweest met het bedrijf en een proefversie van de software is gepresenteerd.

Leverancier 2 is een van de digitaliseringsmogelijkheden van de klantacceptatie procedure. Een voordeel van leverancier 2 is dat het een goede samenwerking heeft met de leverancier van het huidige CRM-systeem maar ook van toekomstig CRM-systeem A. Mocht de software van leverancier 2 in de toekomst gebruikt gaan worden voor de klantacceptatie, dan zal een integratie met het CRM-systeem geen probleem hoeven te zijn. De komende weken zal er verder onderzoek gedaan worden naar de voor en nadelen van de software van leverancier 2. Daarnaast is het een groot voordeel dat het platform is

ontworpen door ex-accountants. Zij kennen de accountants wereld en weten goed wat belangrijk is in een digitaal platform voor de klantacceptatie. Een groot nadeel is dat het platform nog in ontwikkeling is. Hierdoor zal het niet per direct beschikbaar zijn en zullen er misschien nog wat kinderziektes in zitten op het moment dat het op de markt komt.

2.3.3 LEVERANCIER 3

Het pakket van leverancier 3 is een alternatief voor de digitale klantacceptatie. Leverancier 3 combineert screening van externe partijen, risicobeoordeling, continue monitoring en casemanagement in één intuïtieve tool. Dit houdt in dat de data benodigd voor de beoordeling van de klant, ook uit dit systeem gehaald kan worden. Op deze manier kan de klantacceptatie in hetzelfde systeem gedaan worden als de opvraag van data. Het voordeel van het pakket van leverancier 3 is dat het continue monitoring van risico's heeft. Op het moment dat er nieuwe informatie van de klant bekend is, krijgt de gebruiker hier direct een melding van. Zo kan het risicoprofiel continu gemonitord worden wat leidt tot een betere beheersing van de risico's.

Aangezien dit pakket meer bevat dan enkel de klantacceptatie, zal er goede communicatie moeten plaatsvinden met de projectgroep binnen Bedrijf X die zich bezighoudt met de dataleveranciers van klantinformatie. Als voor beide projecten leverancier 3 als beste uit de test komt is de keuze gemakkelijk gemaakt. Als voor een van de projecten leverancier 3 niet als beste uit de test komt, zal er een weloverwogen keuze gemaakt moeten worden of de beste digitale acceptatieplatform belangrijker is of de beste dataleverancier.

2.3.4 LEVERANCIER 4

Leverancier 4 is een dataleverancier van klantinformatie. Dit houdt in dat leverancier 4 nuttige informatie levert op basis waarvan Bedrijf X bijvoorbeeld hun klantacceptatie keuze kan baseren. Informatie waaraan gedacht kan worden is het identificeren van UBO's van bedrijven.

Het pakket van leverancier 4 vertaalt het acceptatiebeleid van klanten via een aantal parameters naar business rules. Dit houdt in dat een klant van leverancier 4 kan aangeven op basis van welke gegevens de acceptatiebeslissing genomen moet worden. Dit model haalt de benodigde informatie uit hun eigen data en kan hiermee de acceptatiebeslissing maken voor de klant. Deze keuze is gebaseerd op de risico's die de klant vooraf heeft besloten. Zo wordt de acceptatiekeuze bij elke nieuwe klant op basis van dezelfde

informatie gemaakt. Hierdoor zal er geen enkele beslissing meer gemaakt worden door middel van subjectieve interpretatie van een werknemer.

2.3.5 LEVERANCIER 5

Leverancier 5 is een dataleverancier. Zij kunnen data aanleveren over klanten. Op basis van deze data kan besloten worden of de potentiële klant geaccepteerd kan worden door het accountantskantoor, of dat het risico behoort bij deze klant te groot is.

Het pakket van leverancier 5 is een extra functie, los aan te schaffen bij het datapakket. Het pakket van leverancier 5 neemt geautomatiseerde snelle en consistente beslissingen gebaseerd op betrouwbare informatie. Eigen beslissingsstrategieën kunnen geïmplementeerd worden in de online applicatie. Uiteindelijk kan dit product gezien worden als een soort stoplicht, als op basis van de gevonden data het risico niet binnen de eigen beslissingsstrategie past, zal het pakket van leverancier 5 een rood licht tonen. Dit betekent een negatief advies betreft het accepteren van de klant. Als de risico's binnen de perken van de beslissingsstrategie passen, zal het pakket van leverancier 5 een groen licht, dus een positief advies betreft accepteren van de klant, geven.

2.4 DE DIGITALISERINGSKEUZE

Nu verschillende digitaliseringsmogelijkheden geanalyseerd zijn, zal er een keuze gemaakt moeten worden welk programma Bedrijf X wil gebruiken in de toekomst. Deze keuze gaat gemaakt worden door het maken van een Multi criteria analyse.

2.4.1 MULTI CRITERIA ANALYSE

Multi criteria analyse (MCDA) is een aanpak met het doel om een ranking te maken van meest favoriete optie tot minst favoriete optie. Deze opties zullen allen waarschijnlijk op verschillende punten goed of slecht scoren. Om een goede Multi criteria analyse te kunnen uitvoeren, zal er met een acht stappenplan gewerkt worden. (Communities and local government, 2009)

1. Bepaal de beslissingscontext.

Hierin wordt het doel van de MCDA, de belangrijkste spelers van de MCDA en hun rol in het uitvoeren van de MCDA vastgesteld. Met de belangrijkste spelers wordt bedoeld wie er te maken krijgen met het uitvoeren van de MCDA. Hierbij kan je denken aan degene die de MCDA gaat maken, aan werknemers van Bedrijf X die informatie verschaffen op basis waarvan de criteria worden opgesteld en beoordeeld en degene die de uiteindelijke keuze voor een digitaliseringsplatform gaat maken vanuit Bedrijf X.

2. Identificeer de opties die moeten worden beoordeeld.

Dit zijn de opties welke zijn besproken onder het kopje 0 -

Digitaliseringmogelijkheden voor de klantacceptatie.

3. Identificeer de beoordelingscriteria.

Deze beoordelingscriteria zullen na het opstellen besproken worden met Bedrijf X. Uiteindelijk zijn zij degene die de keuze betreft een digitaliseringssysteem moeten maken, dus moet de MCDA op hun wensen afgestemd zijn.

4. Geef de opties scores voor elk criteria.

Om de opties te kunnen scoren, moet er eerst een scoringssysteem bedacht worden. Een voorbeeld van een scoringssysteem is de optie die per criteria het beste scoort, krijgt 100 punten, de optie die het slechtste scoort krijgt 0 punten en de rest ertussenin. Er zijn verschillende manieren om scores toe te kennen. De manier waarop scores worden toegekend, moet nog bepaald worden.

5. Wegingen toekennen aan criteria.

De belangrijkste criteria zal de hoogste weging krijgen en de minst belangrijke criteria zal de laagste weging krijgen. Dit zal in overleg met Bedrijf X toegekend worden. Ook hiervoor moet een toekenningssysteem gehanteerd worden. Er is nog niet bekend welke methode hiervoor gebruikt gaat worden.

6. Combineer de wegingen en scores om een uiteindelijke waarde aan elke optie te geven.

Op basis van de score per criteria en de weging van elke criteria, kan er een score per optie berekend worden. De optie met de hoogste score, komt het beste uit de test.

7. Bepaal het resultaat

De hoogste score zal de optie zijn die het beste bij de wensen van Bedrijf X past. Het groter het gat qua score met nummer twee, hoe beter de eerste optie is in vergelijking met de rest van de opties.

8. Analyseer het resultaat

Het resultaat van de MCDA zal besproken worden met belangrijke spelers van Bedrijf X. Zij kunnen hun mening geven over het proces en de uitkomst. Mochten ze niet tevreden zijn met de uitkomst, dan zullen of de scores naar hun mening aangepast moeten worden, of zullen er nieuwe opties onderzocht moeten worden. Voor dit tweede geval zal de MCDA opnieuw uitgevoerd worden met de nieuwe opties erbij.

3 HUIDIGE SITUATIE

In dit hoofdstuk wordt de huidige klantacceptatieprocedure van Bedrijf X uitgewerkt. Aan het einde van dit hoofdstuk zal deelvraag 2 “Hoe ziet de huidige klantacceptatieprocedure van Bedrijf X eruit?” beantwoord kunnen worden.

Zoals in het theoretische kader uitgelegd, zal de huidige situatie op drie niveaus gemodelleerd gaan worden. Eerst zal er een procesmodel gemaakt worden, vervolgens een architectuur en als laatste een datamodel.

3.1 INFORMATIEWINNING

Om bovenstaande modellen te kunnen maken, zal eerst voldoende en gedetailleerde informatie over de huidige situatie verkregen moeten worden. Dit zal gebeuren door het afnemen van semigestructureerde interviews. Een semigestructureerd interview wordt gehouden in een formele setting. De interviewer bereid vragen voor welke behandeld gaan worden tijdens het gesprek. Verder krijgt de geïnterviewde de kans af te wijken van het gesprek waar hij of zij dit gepast vindt (Robert Wood Johnson Foundation, 2008).

Om de huidige klantacceptatieprocedure goed in beeld te krijgen, zijn er zes semigestructureerde interviews afgenomen met werknemers met verschillende functies en van verschillende afdelingen. Het doel van deze interviews was de huidige situatie goed in beeld te krijgen en de werknemers de kans te geven problemen aan te kaarten, zodat hier hopelijk rekening mee gehouden kan worden tijdens het onderzoek. De klantacceptatie wordt uitgevoerd door drie functies, een professional van een van de afdelingen, de directie en een secretariaat medewerker. Op basis hiervan is besloten interviews af te nemen met een directielid, een secretariaat medewerker en meerdere professionals van verschillende afdelingen. Aangezien de professionals van verschillende afdelingen dezelfde taak in de klantacceptatieprocedure hebben, zal hun input vermoedelijk grotendeels overeen komen. Hierdoor is besloten niet van alle afdelingen een professional te interviewen, maar enkele beschikbare professionals. De audit afdeling heeft te maken met de meeste wetgeving ten opzichte van de andere afdelingen, vandaar dat er in ieder geval een interview is afgenomen met een extern accountant van de audit afdeling. Verder zijn er interviews afgenomen met een accountant op de samenstel afdeling, een belastingadviseur en een corporate finance medewerker. De uitwerkingen van de interviews zijn niet in dit document verwerkt in verband met gevoelige informatie.

Na het afnemen van deze interviews zijn er veel (kleine) problemen die betrekking hebben tot het hoofdprobleem geïdentificeerd. Daarnaast zijn er ook veel problemen boven tafel gekomen die buiten de scope van dit onderzoek vallen. Deze problemen zullen

gecommuniceerd worden naar Bedrijf X zodat zij ermee kunnen doen wat hun goed acht. De problemen relevant voor dit onderzoek zijn hier opgesomd:

- De papierstroom is niet efficiënt
- Er moeten veel formulieren in gescand worden.
- De medewerker bevoegd tot klantacceptatie is niet altijd aanwezig wat leidt tot stillegging van het proces
- Directie vertrouwd op de mondelinge overdracht van de uitvoerende accountant
- Het invullen van de papieren wordt automatisme in plaats van dat werknemers er zorgvuldig naar kijken
- Papieren blijven onbehandeld liggen bij het secretariaat of raken kwijt
- Het secretariaat moet de vertaalslag maken van het papierwerk naar het CRM-systeem terwijl ze geen inhoudelijke kennis hebben.
- Secretariaat krijgt niet altijd voldoende informatie van de professional
- Opdrachtacceptatielijst is lang en niet alle vragen zijn relevant
- Informatiewinning voor het maken van de offerte wordt niet gedocumenteerd.
- Er is niet gedefinieerd via welke portalen (Google, KvK, etc.) checks gedaan moeten worden voordat de conclusie dat een klant integer is getrokken mag worden.
- Clientmutatieformulier is ondoorzichtig en niet efficiënt.

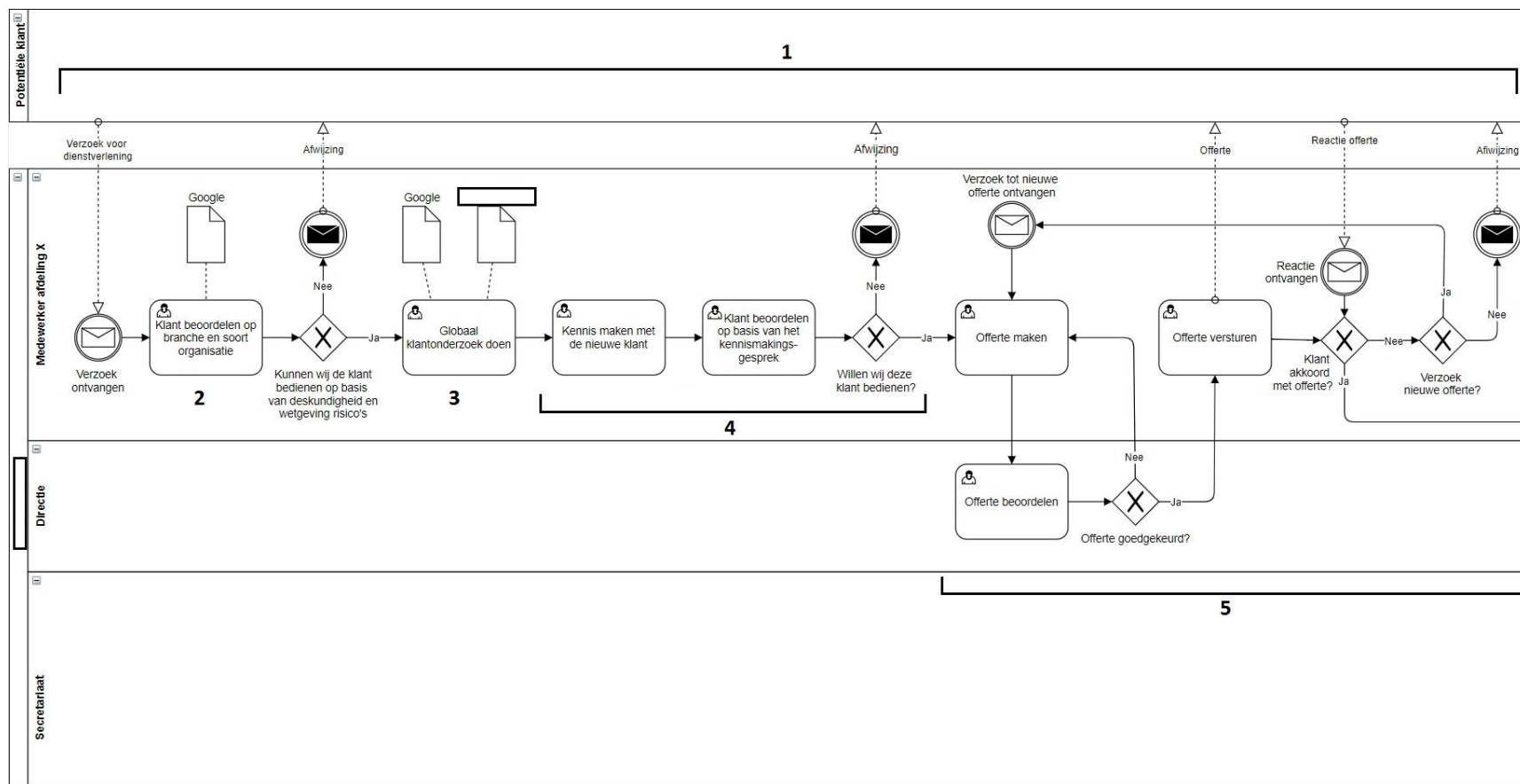
Deze problemen zullen zo veel mogelijk verholpen gaan worden in de aanbevolen situatie.

3.2 PROCESMODEL

In deze paragraaf zal het procesmodel, oftewel het BPMN-model van de huidige situatie besproken worden. Het BPMN-model is in twee delen weergegeven. Het proces wordt stap voor stap toegelicht in de volgende paragrafen. De paragraafnummers zijn in de bijbehorende afbeeldingen gezet, zodat duidelijk is welk deel van het proces besproken wordt in welke paragraaf.

3.2.1 INTRODUCTIE DEEL 1

Het eerste deel van de huidige klantacceptatie die besproken wordt, is vanaf het verzoek tot dienstverlening tot het akkoord op de offerte. Het model is weergegeven in Figuur 2 (zie volgende pagina). Alle handelingen en keuzes zullen een voor een toegelicht worden.



Figuur 2 - BPMN-model huidige situatie deel 1

3.2.2 KLANT BEOORDELEN OP BRANCHE EN SOORT ORGANISATIE

Bedrijf X heeft voor zichzelf een aantal branches opgesteld waar zij geen opdrachten voor uitvoeren, omdat zij hier niet mee geassocieerd willen worden. Daarnaast zijn er branches waar Bedrijf X niet voldoende kennis voor heeft om te kunnen bedienen. Het eerste wat gedaan zal worden als er een verzoek tot dienstverlening wordt ontvangen, is het controleren of de potentiële klant bediend kan worden op basis van deskundigheid en wetgeving risico's. Deze controle kan op verschillende manieren uitgevoerd worden. De manier waarop de potentiële klant zich meldt bij Bedrijf X heeft invloed op de manier van het beknopte klantonderzoek. Als de potentiële klant een bekende van een van een van de werknemers blijkt te zijn, zal via contacten informatie gewonnen worden. Mocht de potentiële klant een volkomen vreemde zijn, zal gebruikt gemaakt worden van Google om relevante informatie te vinden. Als er geen aanleiding tot afwijzing is, kan de klantacceptatieprocedure vervolgd kunnen worden. Mocht blijken dat de klant in een branche valt waar Bedrijf X niet mee werkt, zal er naar de potentiële klant gecommuniceerd worden dat er geen mogelijkheid is tot samenwerking en waarom niet.

3.2.3 GLOBAAL KLANTONDERZOEK DOEN

Er zal globaal klantonderzoek naar de potentiële klant gedaan worden om het bedrijf of particulier beter te leren kennen. Dit onderzoek wordt onder anderen gedaan door Google onderzoek en door informatie op te vragen bij een ander platform. Er zal gecontroleerd worden of het bedrijf onlangs nog positief of negatief in het nieuws is geweest. Op deze manier zal er zo veel mogelijk informatie van de klant verzameld worden. Deze informatie kan een inschatting geven of de potentiële klant een hoog of laag risicoprofiel heeft. Met deze informatie kan het kennismakingsgesprek ingegaan worden.

3.2.4 KENNIS MAKEN MET DE NIEUWE KLANT

Vervolgens kan er kennis gemaakt worden met de nieuwe klant. Dit gebeurt door een fysiek gesprek. Op deze manier kan nieuwe informatie van de klant gewonnen worden. Informatie dat onder andere interessant is voor Bedrijf X is: de reden dat ze Bedrijf X als accountant willen en de reden waarom het bedrijf weg is gegaan bij de vorige accountant mocht dit het geval zijn. Op basis van de gewonnen informatie kan besloten worden of Bedrijf X deze klant wil bedienen. Zo ja, dan kan de offerte opgesteld gaan worden.

3.2.5 OFFERTE MAKEN, BEOORDELEN EN VERSTUREN

De professional zal een offerte voor het te leveren werk opstellen. Deze werknemer is niet gemachtigd om de offerte te versturen voordat de directie dit heeft goedgekeurd. Alle bindende informatie moet altijd langs de directie zijn geweest. Als de directie de offerte goed heeft gekeurd, kan de professional het versturen naar de klant. Afhankelijk van de reactie van de klant zal er een nieuwe offerte gemaakt worden of zal de klantacceptatie verder kunnen gaan.

3.2.6 INTRODUCTIE DEEL 2

Het tweede deel van de klantacceptatieprocedure vindt plaats nadat Bedrijf X en de klant overeen zijn gekomen tot de aard van de dienstverlening en de voorwaarden waaronder een goede prijs. Hier zal het administratieve deel beginnen. Dit deel van het proces is weergegeven in Figuur 3 (zie volgende pagina).

3.2.7 UITGEBREID KLANTONDERZOEK DOEN

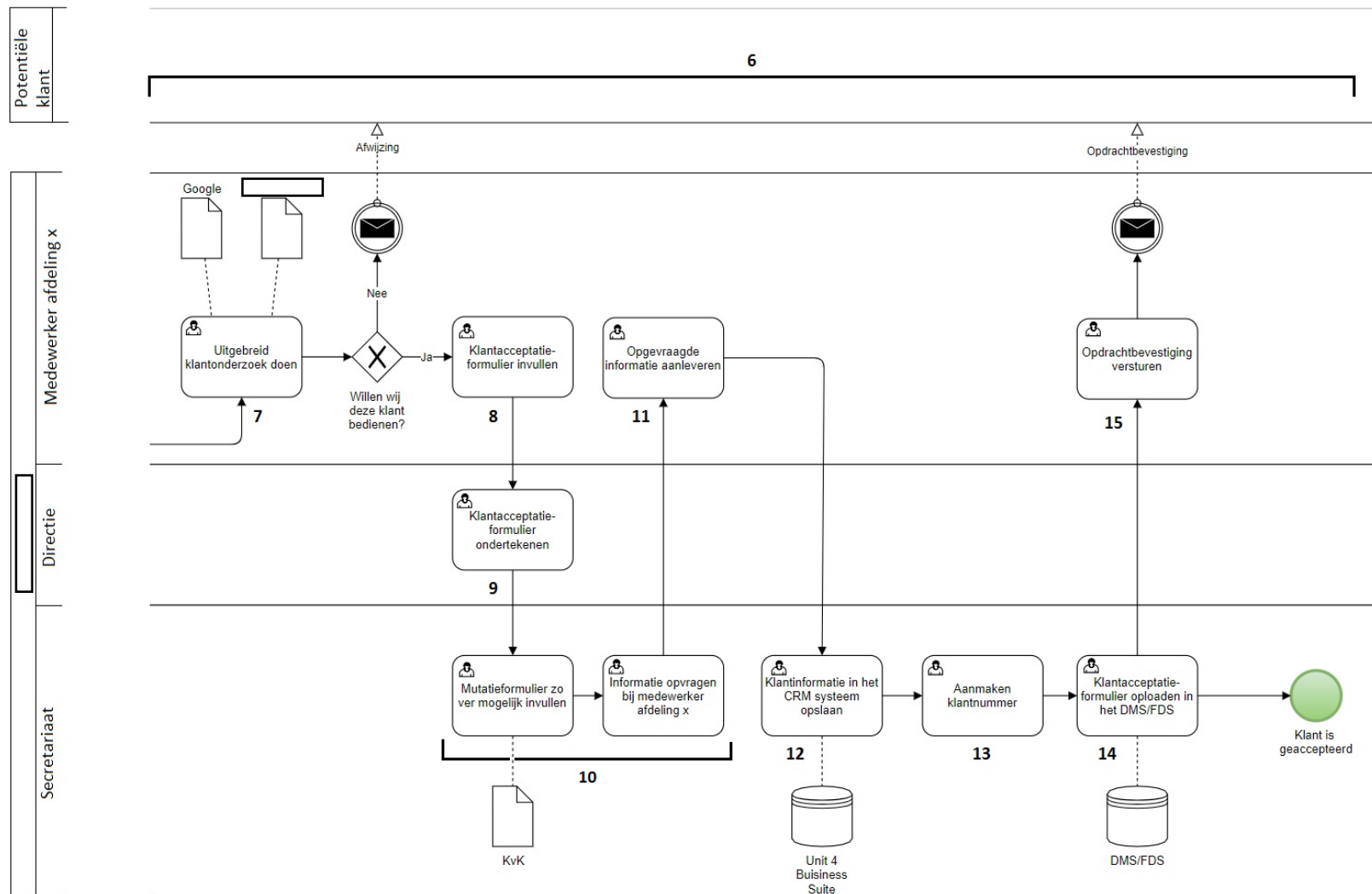
Er zal nogmaals klantonderzoek plaatsvinden met behulp van Google en een ander platform. Dit is de laatste beoordeling voordat de klant en opdracht geaccepteerd gaat worden. Als er deze controle geen verontrustende informatie boven komt, zal de klant en opdracht geaccepteerd kunnen worden.

3.2.8 KLANTACCEPTATIEFORMULIER INVULLEN

Het klantacceptatieformulier wordt door de professional handmatig ingevuld. Dit formulier bevat onder andere vragen over de onafhankelijkheid van de accountant en over de integriteit van de klant. Deze informatie is eerder in het klantacceptatieproces gewonnen. Mocht er nog een informatie tekort zijn voor het invullen van de vragenlijst, zal er meer klantonderzoek gedaan moeten worden.

3.2.9 KLANTACCEPTATIEFORMULIER ONDERTEKENEN

Het klantacceptatieformulier wordt ondertekend door twee directeuren. De directeuren zijn de mensen die uiteindelijk het risico dragen, daarom is aan hun de uiteindelijke keuze



Figuur 3 - BPMN model huidige situatie deel 2

om te bepalen wie klant mag worden en wie niet. Het moment dat er twee handtekeningen onderaan de klantacceptatie staan, zal het formulier doorgestuurd worden naar het secretariaat zodat de informatie verwerkt kan worden.

3.2.10 MUTATIEFORMULIER ZO VER MOGELIJK INVULLEN

Het secretariaat begint met het invullen van het mutatieformulier op het moment dat zij de ondertekende opdrachtacceptatie hebben ontvangen. Ze zoeken de KvK gegevens van de klant op en vullen dit in op het mutatie formulier. Het secretariaat heeft niet voldoende kennis van de klant om het gehele formulier zelf in te vullen. De ontbrekende informatie kan opgevraagd worden bij de professional die contact heeft met de nieuwe klant.

3.2.11 OPGEVRAAGDE INFORMATIE AANLEVEREN

De professional zal het mutatieformulier verder invullen. Benodigde informatie is vaak opdracht gerelateerde informatie. De medewerker vult de lege velden in en stuurt het terug naar het secretariaat om het te verwerken.

3.2.12 KLANTINFORMATIE IN HET CRM SYSTEEM OPSLAAN

Het secretariaat heeft een volledig ingevuld mutatieformulier ontvangen. Het mutatieformulier bevat ongeveer dezelfde velden als het CRM-systeem. Het secretariaat zal de informatie van het mutatieformulier kopiëren en in de juiste velden in het CRM-systeem plakken.

3.2.13 AANMAKEN KLANTNUMMER

Als alle benodigde informatie is ontvangen, zal er een klantnummer aangemaakt worden. Het klantnummer is benodigd om uren op de klant te kunnen schrijven. Zonder klantnummer kan de opdracht dus nog niet beginnen. Er wordt tot het laatste moment gewacht met het toewijzen van een klantnummer om te voorkomen dat benodigde informatie helemaal niet meer aangeleverd wordt. Het secretariaat houdt een lijst bij met beschikbare klantnummers. Hier zit een systeem in zodat klanten met dezelfde moedermaatschappij opvolgende nummers kunnen krijgen zelfs als ze op een ander

moment klant worden. Het secretariaat zoekt het juiste nieuwe klantnummer uit van dit lijstje.

3.2.14 KLANTACCEPTATIEFORMULIER UPLOADEN IN DMS/FDS

Op het moment dat er een klantnummer is aangemaakt, kan er ook een klantendossier aangemaakt worden. Dit klantendossier staat in het Document Management System (DMS) of Financial Data Suite (FDS). Het ingevulde klantacceptatieformulier wordt in gescand en aan het klantendossier toegevoegd.

3.2.15 OPDRACHTBEVESTIGING VERSTUREN

Het administratieve werk is allemaal geregeld. De professional krijgt een seintje van het secretariaat als de klant is aangemaakt in alle systemen. Dit is het moment dat de opdrachtbevestiging naar de nieuwe klant gestuurd kan worden. De klant is officieel geaccepteerd en de werkzaamheden kunnen beginnen.

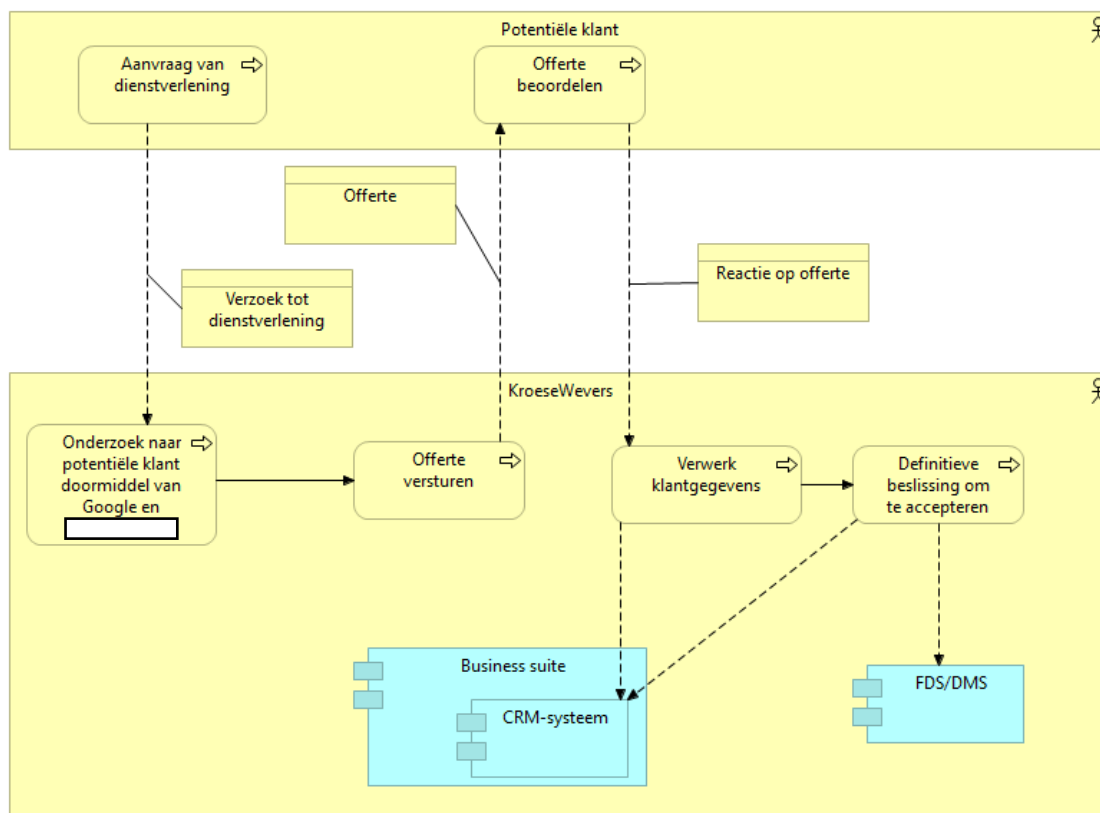
3.2.16 ALGEMENE AANDACHTSPUNTEN

Dit model laat duidelijk zien dat vrijwel alle handelingen en keuzes (zoals het wel of niet accepteren van de klant) handmatig gemaakt worden. Het nadeel van handmatige handelingen, is dat je afhankelijk bent van de tijdsplanning van degene die deze handeling moet uitvoeren. Mocht de desbetreffende werknemer druk of niet aanwezig zijn, zal het proces stilliggen. Daarnaast is de kans op fouten bij handmatige handelingen groter dan bij geautomatiseerde handelingen.

En ander opvallend punt is dat het secretariaat een cruciale rol speelt bij het accepteren van de nieuwe klant terwijl zij inhoudelijk niks toevoegen aan het proces. Zij voeren de administratieve handelingen uit om werkdruk van de professional weg te nemen. Aan de ene kant zal dit de professional tijd schelen, echter kan dit de doorlooptijd van de klantacceptatie wel verlengen aangezien de accountant of fiscalist is geforceerd te wachten met het beginnen van de opdracht totdat het secretariaat hun werkzaamheden heeft gedaan.

3.3 ARCHITECTUUR

In Figuur 4 is de architectuur van de huidige situatie weergegeven. Hier is geen gebruik gemaakt van de 5 lagen die besproken zijn in het theoretische kader. De reden hiervoor is dat het een vrij simpele architectuur is met weinig relaties. Het gebruik maken van 5 lagen hiervoor, zou het alleen maar onoverzichtelijk maken.



Figuur 4 - Architectuur huidige situatie

Zoals te zien bestaat de architectuur uit twee business actors namelijk de potentiële klant en Bedrijf X. Een business actor is gedefinieerd als een zakelijk entiteit die in staat is gedrag te tonen. Business actors kunnen specifieke individuen of bedrijven zijn zoals “Bedrijf X”, of erg generiek zoals “klant” of “leverancier” (The Open Group, 2017).

Binnen de twee business actors zijn business activiteiten, applicaties en relaties te zien. De business activiteiten zijn te herkennen aan de gele kleur, de applicaties aan de blauwe kleur en de relaties zijn met pijlen weergegeven.

Figuur 4 geeft weer dat het acceptatieproces wordt gestart door het verzoek van de potentiële klant. Eerst wordt er klantonderzoek gedaan met behulp van x en Google.

Aangezien deze informatie niet van eigen servers af komt, hoort het niet in de applicatie laag thuis. Vervolgens wordt een offerte gemaakt die goedgekeurd moet worden door de klant. Na goedkeuring van de klant worden de klantgegevens vastgelegd in het CRM-systeem en de acceptatiekeuze in zowel het CRM-systeem als in opdracht dossiers in FDS en/of DMS. In dit proces wordt informatie dus enkel opgeslagen in systemen van Bedrijf X. De systemen van Bedrijf X bieden verder geen ondersteuning bij het proces.

3.4 DATA MODEL

In deze paragraaf zal het datamodel van het huidige CRM-systeem besproken worden.

Op het moment dat een klant is geaccepteerd, moeten de klantgegevens opgeslagen worden in het CRM-systeem. Dit is een systeem om gegevens in bij te houden. Dit kunnen klantgegevens zijn maar ook gegevens van het bedrijf of van werknemers. Een CRM-systeem zorgt ervoor dat kleine details niet vergeten worden (Salesforce, 2018).

Het huidige CRM-systeem van Bedrijf X heet Business Suite. Dit programma is meer dan enkel een CRM-systeem. Het is een groot systeem waar onder anderen ook de uren op de klant geboekt kunnen worden en waar facturatie mee gedaan wordt. De Business Suite heeft de mogelijkheid om veel gegevens vast te leggen, echter wordt hier geen gebruik van gemaakt. Veel van de velden zijn simpelweg niet ingevuld. Sommige velden zijn zelfs betekenisloos. Dit is ontstaan doordat er een steeds grotere vraag naar informatieopslag ontstond door onder anderen aangescherpte wetgeving. Voor extra informatie die opgeslagen moest worden, werden nieuwe velden aangemaakt. Soms overlaptten deze nieuwe velden informatie welke ook al in andere velden opgeslagen stond, of maakte de nieuwe velden de oude velden overbodig. Op deze manier is een rommelig en inconsistent ingevuld CRM systeem ontstaan.

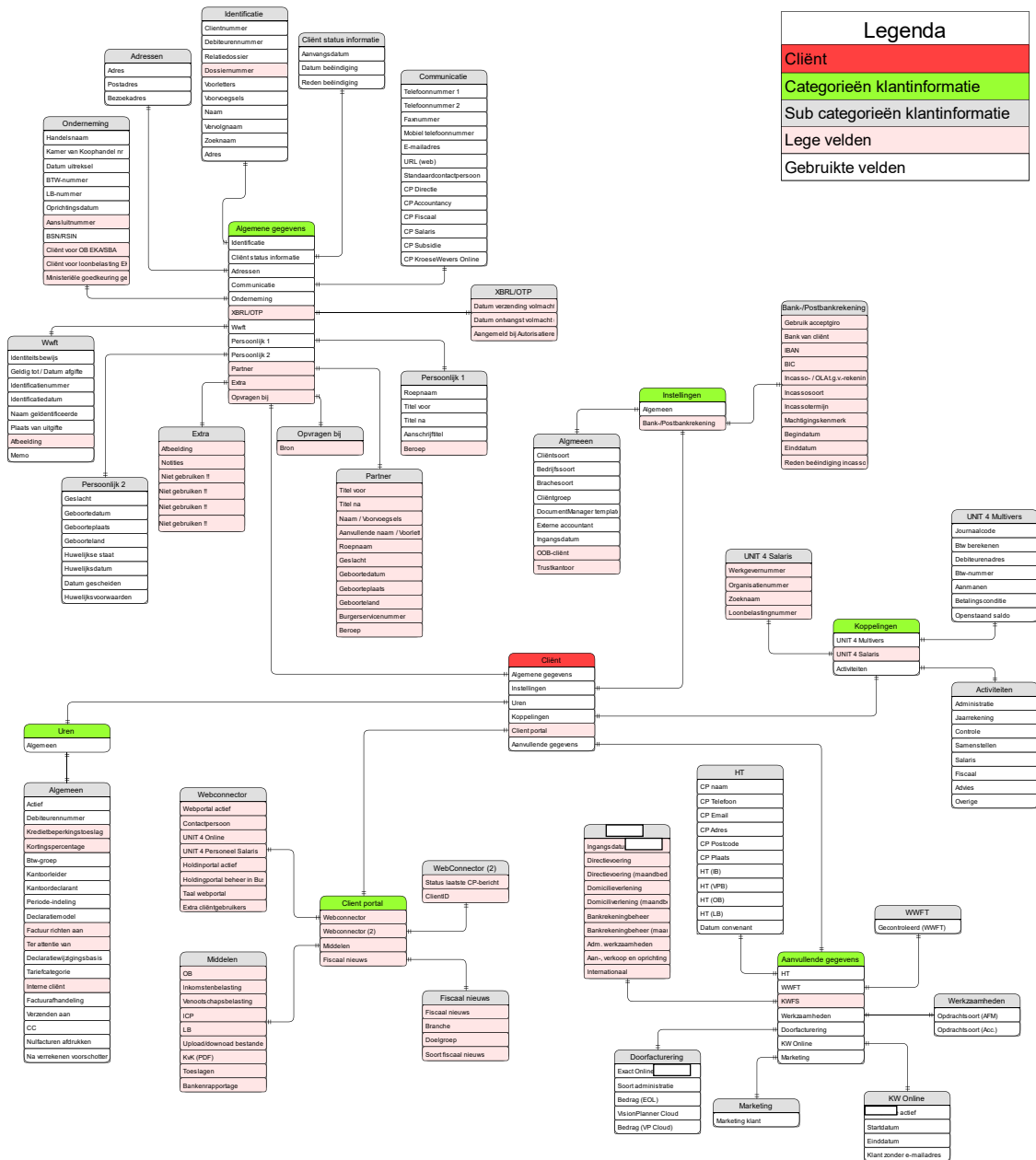
Het datamodel van het huidige CRM-systeem is weergegeven in Figuur 5 (zie volgende pagina). De tabellen zijn verdeeld in 3 lagen. Deze zijn weergegeven met 3 verschillende kleuren om het onderscheid duidelijk weer te geven.

De eerste laag is weergegevens als rode tabel. Bij het aanmaken van de nieuwe cliënt in het CRM-systeem, is er mogelijkheid tot in het aanleveren van 6 verschillende categorieën informatie namelijk: Algemene gegevens, Instellingen, Uren, koppelingen, Client portal en aanvullende gegevens.

De tweede laag is weergegeven met zes groene tabellen. Dit zijn de bovengenoemde categorieën verder opgesplitst in sub categorieën.

De laatste laag is weergegeven met licht grijze tabellen. Hierin staan de in te vullen velden van het huidige CRM-systeem.

Zoals eerder al genoemd, worden niet alle velden in het huidige CRM-systeem ingevuld. Sommige velden worden niet ingevuld omdat het overbodige informatie is en er geen moeite voor gedaan wordt deze informatie te winnen. Andere velden hebben een onduidelijke naam waardoor het niet duidelijk is welke informatie hier opgeslagen hoort te worden. Samen resulteert dit in 83 van de 198 velden die structureel niet ingevuld worden. De lege velden zijn in Figuur 5 roze gemarkeerd.



Figuur 5 - Data model huidige situatie

4 DIGITALISERINGSMOGELIJKHEDEN

In dit hoofdstuk zal deelvraag 3 “Welke digitaliseringsmogelijkheid past het beste bij Bedrijf X?” beantwoord worden. Hierbij gaat het om de digitalisering van de klantacceptatie keuze, dus niet om de digitalisering van het verwerken van de klantgegevens. Om tot een antwoord te komen zal gebruikt gemaakt worden van de MCDA. Uiteindelijk zal het digitale pakket welke het beste bij de eisen en wensen past van Bedrijf X het hoogste scoren, en dus aanbevolen worden om in de toekomst te gaan gebruiken bij de klantacceptatie.

4.1 STAP 1: BEPAAL DE BESLISSINGSCONTEXT

In de beslissingscontext is het belangrijk goed na te denken over de impact van de beslissing. Punten waaraan gedacht moet worden zijn het doel van de beslissing, wie gaat de beslissing maken, wie ervaren de gevolgen van de beslissing.

Het doel van de beslissing en de betrokken partijen zijn al besproken in hoofdstuk 1 - Probleemidentificatie.

De beslissing maker kan op twee niveaus gedefinieerd worden. Eerst zal tijdens dit onderzoek een beslissing gemaakt worden over welk digitaal pakket er aanbevolen zal worden. Vervolgens zal de directie van Bedrijf X, met behulp van dit onderzoek, definitief beslissen welk digitaal pakket in de toekomst gebruikt zal gaan worden voor de klantacceptatie.

4.2 STAP 2: IDENTIFICEER DE OPTIES DIE MOETEN WORDEN BEOORDEELD

Zoals de naam van deze stap al zegt, zullen hier de verschillende digitaliseringsopties besproken worden. In hoofdstuk 0 -

Digitaliseringmogelijkheden voor de klantacceptatie zijn de vijf opties kort toegelicht. De vijf opties zijn:

1. Leverancier 1
2. Leverancier 2
3. Leverancier 3
4. Leverancier 4
5. Leverancier 5

De opties zullen uitgebreider besproken worden in stap 4 van de MCDA. In die stap zullen de opties scores krijgen voor elk opgestelde criteria. Hier zal dus uitgebreid besproken worden in hoeverre de optie aan de opgestelde criteria voldoet.

4.3 STAP 3: IDENTIFICEER DE BEOORDELINGSCRITERIA

In deze stap worden eisen en wensen voor het digitale klantacceptatiesysteem opgesteld. Deze criteria zijn opgesteld in samenwerking met de compliance officer van Bedrijf X.

4.3.1 EISEN

Eisen zijn punten waar het digitale klantacceptatiesysteem aan moet voldoen. Voldoet een optie niet aan een of meerdere van deze punten, dan valt de optie direct af in de selectie. De volgende eisen zijn opgesteld:

- **Verplichte informatie**

Door deze eis kan de klantacceptatie niet afgerond worden voordat alle benodigde informatie is verkregen. De benodigde informatie is gebaseerd op wet en regelgeving én de informatie die Bedrijf X nodig heeft voor het uitvoeren van de opdracht. Dit zorgt ervoor dat de keuze op de juiste informatie gebaseerd gaat worden.

- **Mogelijkheid om afhankelijkheden tussen vragen toe te voegen**

Dit betekent dat op basis van bepaalde antwoorden in de vragenlijst, andere vragen verplicht worden, of mogen worden overgeslagen. Een voorbeeld hiervan is: "Is er sprake van criteria voor verscherpt cliëntenonderzoek, zoals besproken in hoofdstuk 4 van het "Model risicobeleid Wwft X"?". Als deze vraag met "Ja" wordt beantwoord, zal er een vervolgvragen moeten komen die luidt: "Welk van de volgende criteria voor verscherpt cliëntenonderzoek is relevant?"

- **Mogelijkheid om een score uit het risico te genereren**
Dit risico is bepaald op basis van de informatie bekend over de klant. Op basis van deze score kan bepaald worden of de klant geaccepteerd kan worden of niet. Hierin kunnen meerdere degradaties gehangen worden. Bij een laag risico kan bijvoorbeeld de keuze direct overgelaten worden aan de directeuren en bij een hoog risico zal de compliance officer gevraagd worden een oordeel te geven over het risico van de klant voor het accepteren.
- **Groot aantal gebruikers mogelijk**
De klantacceptatie kan uitgevoerd worden door veel verschillende professionals. Het is belangrijk dat deze medewerkers allemaal de mogelijkheid hebben de klantacceptatie uit te voeren.
- **Traceermogelijkheid wie de klantacceptatie heeft ingevuld, wie hem heeft geaccepteerd en wanneer (datum + tijdstip).**
Het moet mogelijk zijn om altijd terug te kunnen vinden wie de klantacceptatie heeft ingevuld en wie hem heeft geaccepteerd. Daarnaast is het exacte moment erg belangrijk. Een klant kan om 10 uur 's ochtends zijn geaccepteerd terwijl later die dag een groot schandaal over die klant bekend wordt. Volgens de wetgeving mogen accountantskantoren enkel integere klanten accepteren. Er moet dus terug te vinden en te bewijzen zijn dat de acceptatie heeft plaatsgevonden vóórdat bekend werd dat deze klant niet integer is.
- **Mogelijkheid de klantacceptatie (beslissingsfactoren en uitkomst) uit te draaien in pdf-formaat na het voltooien van de acceptatie**
Óf
Geen mogelijkheid de resultaten na het accepteren of weigeren van de klant nog aan te passen.
Het is belangrijk dat er terug te vinden is op basis van welke gegevens de klant destijds is geaccepteerd. Door de vragen, antwoorden en eindscore van het moment van acceptatie te kunnen bekijken, is er altijd terug te vinden op basis van welke informatie de acceptatiekeuze is gemaakt.
- **Importermogelijkheid van de eindscore naar het CRM-systeem.**
In het CRM-systeem zal de status van de klantacceptatie en opdrachtacceptatie vermeld staan. Pas als dit veld op "geaccepteerd" staat, kunnen er uren op de klant geboekt worden, dus kunnen er pas werkzaamheden voor de klant gedaan worden. Mocht er iets veranderen in de situatie van de klant, zal opdrachtcontinuatie

negatief worden ingevuld. Dit zal direct in het CRM-systeem te zien moeten zijn. Bedrijf X wil niet dat het invullen van de status in het CRM-systeem handmatig gebeurt, om inconsistentie en risico's te voorkomen. Vooral bij een plotselinge aanpassing moet er geen risico zijn dat een stap in het verwerken van de gegevens (zoals het aanpassen van de status in het CRM-systeem) vergeten wordt.

- **Mogelijkheid om informatie af te schermen voor bepaalde gebruikers.**

Wegens privacy van de klant, zal de opgeslagen informatie enkel zichtbaar zijn voor de werknemers die deze informatie nodig hebben. Deze werknemers zijn de teamleden die de opdracht van de klant uitvoeren, de compliance officer en bepaalde directeur(en).

- **Rollen en rechten aan gebruikers toekennen**

Waar een professional vaak de klantacceptatie uitvoert, is hij of zij niet altijd gemachtigd de acceptatie ook te doen. De acceptatiekeuze ligt altijd bij de directeurs. De professionals moeten dus het recht hebben om vragenlijst in te vullen, maar niet het recht hebben om de klant te accepteren. De directeurs moeten wel het recht krijgen een klant te accepteren, ook als zij zelf de digitale klantacceptatie niet hebben ingevuld.

- **Bedrijf X hoeft niet te helpen in de ontwikkeling van het pakket**

Bedrijf X wil momenteel geen capaciteit beschikbaar stellen om actief te helpen in de ontwikkeling van een nieuw pakket. Mocht er geen mogelijkheid zijn om het pakket in de nabije toekomst af te nemen zonder te helpen in de ontwikkeling hiervan, zal dit geen optie zijn voor Bedrijf X

- **Uitvoerbaar in combinatie met de te gebruiken systemen van Bedrijf X**

Het gebruik van de digitale klantacceptatie, zal uitvoerbaar moeten zijn naast of geïntegreerd met Bedrijf X' nieuwe CRM-systeem, naast of geïntegreerd met de nieuwe dataleverancier van Bedrijf X en naast of geïntegreerd met andere programma's die Bedrijf X gebruikt.

4.3.2 WENSEN

Nadat alle opties zijn beoordeeld op basis van de opgestelde eisen, zullen de overgebleven opties beoordeeld worden op basis van de vooraf opgestelde wensen. De keuze voor de beste optie zal gebaseerd worden op hoe goed de alternatieven scoren op deze wensen. De volgende wensen zijn in overeenstemming met Bedrijf X opgesteld voor een digitaal acceptatiepakket:

- **Betaalbaar**

Bij voorkeur zal een goedkoper pakket gebruikt gaan worden. Natuurlijk is de kwaliteit van de klantacceptatie het belangrijkste, daarom zal deze wens een lage score krijgen.

- **De beslissingsfactoren in eigen beheer**

Het is wenselijk dat de beslissingsfactoren ten aller tijden aangepast kunnen worden naar het beleid van Bedrijf X of naar de wetgeving. Als de beslissingsfactoren in eigen beheer zijn, zullen wijzigingen doorgevoerd kunnen worden op het moment dat Bedrijf X dit wil. Het is niet wenselijk afhankelijk te zijn van een derde partij om de beslissingsfactoren aan te passen, aangezien er dan mogelijk een te lange tijd overeen gaat voordat de nieuwe klantacceptatie voldoet aan de nieuwe wetgeving of aan het nieuwe beleid van Bedrijf X.

- **Gemakkelijk in gebruik**

Wenselijk is een logisch programma, die makkelijk te gebruiken is en welke weinig tijd kost om te leren kennen en uit te voeren. De klantacceptatie is een proces die Bedrijf X manuren kost, terwijl er geen directe inkomsten aan vast hangen. De inkomsten komen pas binnen nadat de klant is geaccepteerd en er een opdracht wordt uitgevoerd. Een gemakkelijk programma zorgt ervoor dat de tijd die de klantacceptatie kost, geminimaliseerd wordt waardoor de manuren verminderd worden.

- **Mogelijkheid om de klantacceptatie niet in één keer hoeven finishen**

Bij het invullen van de klantacceptatie, kan er natuurlijk altijd de ontdekking gedaan worden dat onvoldoende informatie over de klant verzameld is om de acceptatie te kunnen afronden. Wenselijk zal de acceptatie op een later moment hervat kunnen worden, zonder dat de al ingevulde antwoorden opnieuw ingevuld moeten worden.

- **Mogelijkheid om bronnen van de informatie in op te slaan**

Elke vraag wordt beantwoord op basis van verkregen kennis. Deze kennis is veelal afkomstig van Google of andere bronnen. Door de bron van de informatie op te slaan bij de desbetreffende vraag, zal later beter beredeneerd kunnen worden waarom bepaalde antwoorden zijn gegeven.

- **Het sturen van een signaal naar de directeuren na het invullen van de klantacceptatie**

Op het moment dat alle vragen van de digitale klantacceptatie zijn ingevuld, is het de taak van de directeuren om de klant te accepteren. Wenselijk gaat er een digitaal signaal naar de directeuren toe als er een nieuwe acceptatie klaar staat.

- **Afhankelijk van de soort acceptatie, bepaalde personen machtigen om te kunnen accepteren**

Verschillende opdrachten hebben de voorkeur geaccepteerd te worden door verschillende directeuren. Een voorbeeld hiervan is dat een nieuwe audit klant altijd geaccepteerd moet worden door minstens één audit directeur.

Hiernaast zal afhankelijk van de soort acceptatie, één of meerder acceptaties nodig zijn. Voor een nieuwe klant zullen twee directeuren de klantacceptatie moeten goedkeuren, waar maar één directeur nodig is voor opdracht continuatie. Wenselijk is dat de soort vragenlijst direct herkent welke en hoeveel directeuren er goedkeuren moeten geven.

- **Nederlandstalig pakket**

Bedrijf X heeft enkel Nederlandssprekende werknemers, waardoor het werken in een Nederlands pakket gemakkelijker werkt dan werken in een Engels pakket.

- **Pakket welke momenteel aan alle eisen voldoet**

De voorkeur gaat naar een pakket die op dit moment aan alle eisen en wensen voldoet. Dit is echter een wens een geen eis, omdat het moment van implementeren nog in de toekomst ligt. Een pakket welke nu nog in ontwikkeling is, maar over een half jaar wel aan alle eisen voldoet, zal wel meegenomen worden in de selectie. Het nadeel van zo'n pakket is dat de functionaliteiten nu nog niet getest kunnen worden. Er zal dus op vertrouwd moeten worden dat het pakket gaat werken zoals verwacht.

4.4 STAP 4: GEEF DE OPTIES SCORES VOOR ELK CRITERIA

In deze stap zal eerst gekeken worden welke opties voldoen aan alle eisen, vervolgens zullen de overgebleven opties beoordeeld worden op basis van de wensen van Bedrijf X.

4.4.1 EISEN

Hieronder zal per optie gekeken worden of het aan de opgestelde eisen voldoet.

4.4.1.1 LEVERANCIER 1

In Tabel 1 zijn de eisen met specificatie van de klantacceptatiemodule van leverancier 1 schematisch weergegeven.

Tabel 1- Eisen klantacceptatiemodule leverancier 1

Eis	Mogelijkheid bij leverancier 1
Verplichte informatie	Er kunnen verplichte velden gemaakt worden. Hierdoor zal de klantacceptatie pas afgerond kunnen worden als alle nodige informatie verkregen is.
Mogelijkheid om afhankelijkheden tussen vragen toe te voegen.	Dit is momenteel alleen mogelijk bij Ja/Nee vragen. In de nabije toekomst zullen waarschijnlijk meerdere afhankelijkheden mogelijk zijn.
Mogelijkheid om een score uit het risico te genereren	Elke antwoord kan een bepaald aantal punten bevatten. Aan het einde van de klantacceptatie worden alle punten opgesteld wat resulteert in een risicoscore voor die klant.
Groot aantal gebruikers mogelijk	Aanwezig, iedereen die toegang krijgt tot het CRM-systeem, kan ook toegang krijgen tot de klantacceptatiemodule
Traceermogelijkheid wie de klantacceptatie heeft ingevuld, wie hem heeft geaccepteerd en wanneer (datum + tijdstip).	Het is mogelijk te zien wie de vragenlijst heeft ingevuld, wie hem heeft geaccepteerd en op welke datum. Het tijdstip is niet zichtbaar. In de nabije toekomst zal dit wel zichtbaar zijn.
Mogelijkheid de klantacceptatie (beslissingsfactoren en uitkomst) uit te draaien in pdf-formaat na het voltooien van de acceptatie Óf Geen mogelijkheid de resultaten na het accepteren of weigeren van de klant nog aan te passen.	Er is na acceptatie of afwijzing geen mogelijkheid meer tot het aanpassen van de gegevens in de klantacceptatiemodule. Daarnaast zal in de toekomst mogelijk zijn een uitdraai van de resultaten in pdf-formaat te maken. Dit is echter nog in ontwikkeling. Het voldoet in ieder geval aan deze eis.

Importeermogelijkheid van de eindscore naar het CRM-systeem.	Het resultaat van de acceptatie is rechtstreeks gekoppeld aan het CRM-systeem.
Mogelijkheid om informatie af te schermen voor bepaalde gebruikers.	Onbekend. De wens is doorgegeven aan de ontwikkelaars van het pakket. Hopelijk wordt dit meegenomen in de ontwikkeling.
Rollen en rechten aan gebruikers toekennen.	Aanwezig
Bedrijf X hoeft niet te helpen in de ontwikkeling van het pakket	Het pakket is nog in ontwikkeling, maar er wordt niet van Bedrijf X verwacht dat zij actief helpen in de ontwikkeling hiervan. Wel staan ze open voor feedback vanuit de kant van Bedrijf X.
Uitvoerbaar in combinatie met de te gebruiken systemen van Bedrijf X	Aanwezig

Uit deze informatie is te concluderen dat de klantacceptatiemodule van leverancier 1 momenteel nog niet aan de eisen van Bedrijf X voldoet. Er is veel contact met deze aanbieder. Voor leverancier 1 is het een eis dat de module voldoet aan de wetgeving relevant voor accountants. De eisen van Bedrijf X zijn ook gebaseerd op de huidige wetgeving. Dit geeft Bedrijf X het vertrouwen dat dit pakket in de toekomst aan de eisen zal voldoen.

4.4.1.2 LEVERANCIER 2

Het pakket van leverancier 2 is momenteel nog in ontwikkeling. De demo van de testomgeving zag eruit alsof het aan de eisen en wensen van Bedrijf X zal voldoen. Het nadeel van dit pakket is dat leverancier 2 van Bedrijf X verwacht dat ze actief zullen helpen in de ontwikkeling. Zoals eerder genoemd wil Bedrijf X hier momenteel geen capaciteit voor vrijmaken. Zonder te helpen in de ontwikkeling, zal het te lang duren voordat het pakket op de markt verschijnt. Deze optie zal niet verder onderzocht worden en niet meegenomen worden in de uiteindelijke beslissing.

4.4.1.3 LEVERANCIER 3

Het pakket van leverancier 3 is een combinatie pakket van het leveren van data én het maken van de acceptatiebeslissing. Daarnaast is het een Engelstalig pakket waar de voorkeur van Bedrijf X niet naar uit gaat. In een onderzoek eerder dit jaar bij Bedrijf X, is onderzocht van welke dataleverancier Bedrijf X gebruik wil maken. Uit dit onderzoek is gebleken dat dataleverancier x het beste past bij de werkwijze van Bedrijf X. Tijdens dit onderzoek is het pakket van leverancier 3 afgefallen. Dit pakket zal dus ook niet meegenomen worden in de keuze van dit onderzoek. Het voldoet niet aan de eis “Uitvoerbaar in combinatie met de te gebruiken systemen van Bedrijf X”.

4.4.1.4 LEVERANCIER 4

Zoals in het theoretische kader al genoemd, is leverancier 4 een grote dataleverancier. Het pakket van leverancier 4 baseert haar acceptatie keuze puur op haar eigen data. Aangezien leverancier 4 niet is gekozen als nieuwe dataleverancier van Bedrijf X, zal het pakket van leverancier 4 niet kunnen werken naast de systemen van Bedrijf X. Deze optie voldoet niet aan de eis “Uitvoerbaar in combinatie met de te gebruiken systemen van Bedrijf X”.

4.4.1.5 LEVERANCIER 5

Het pakket van leverancier 5 is vergelijkbaar met het pakket van leverancier 4. Op basis van eigen data, zal leverancier 5 een aanbeveling geven tot acceptatie of afwijzing. Aangezien leverancier 5 in de toekomst waarschijnlijk de data van klanten aan Bedrijf X gaat leveren, is werking met het pakket van leverancier 5 mogelijk. In Tabel 2 zijn de eisen met de specificatie van het pakket van leverancier 5 schematisch weergegeven.

Tabel 2 - Eisen pakket van leverancier 5

Eis	Mogelijkheid in pakket van leverancier 5
Verplichte informatie	Het pakket van leverancier 5 baseert haar advies op een zelf ingestelde beslissingsstrategie. Als de informatie benodigd voor deze beslissingsstrategie niet beschikbaar is, dan zal er geen positief advies gegeven worden.
Mogelijkheid om afhankelijkheden tussen vragen toe te voegen.	Aangezien het pakket van leverancier 5 niet met losse vragen werkt maar met benodigde

	informatie, zal het er zelf voor zorgen de juiste informatie te verzamelen. Of hierbij gebruik wordt gemaakt van afhankelijk tussen vragen/informatie is niet belangrijk voor Bedrijf X, zo lang de juiste uitkomst maar word gegenereerd.
Mogelijkheid om een score uit het risico te genereren	Door middel van een eigen beslissingsstrategie is duidelijk gedefinieerd welke risico's acceptabel zijn voor Bedrijf X en welke niet. Aan het einde zal groen of rood licht gegeven worden betekenden positief en negatief advies respectievelijk. Dit is kan gezien worden als een eindscore.
Groot aantal gebruikers mogelijk	Iedereen die de data van leverancier 5 kan opvragen, kan ook het beslissingsmodel gebruiken. Dit zijn dus de mensen die het nodig hebben.
Traceermogelijkheid wie de klantacceptatie heeft ingevuld, wie hem heeft geaccepteerd en wanneer (datum + tijdstip).	Onbekend
Mogelijkheid de klantacceptatie (beslissingsfactoren en uitkomst) uit te draaien in PDF formaat na het voltooien van de acceptatie Óf Geen mogelijkheid de resultaten na het accepteren of weigeren van de klant nog aan te passen.	Onbekend
Importeermogelijkheid van de eindscore naar het CRM systeem.	Aanwezig
Mogelijkheid om informatie af te schermen voor bepaalde gebruikers.	Onbekend
Rollen en rechten aan gebruikers toekennen.	Onbekend
Bedrijf X hoeft niet te helpen in de ontwikkeling van het pakket	Aanwezig
Uitvoerbaar in combinatie met de te gebruiken systemen van Bedrijf X	Aanwezig aangezien Bedrijf X waarschijnlijk de data van leverancier 5 gaat afnemen.

Het grote nadeel aan de het pakket van leverancier 5 is het feit dat de aanbevolen acceptatiekeuze enkel gebaseerd is op hun eigen data. De klantacceptatie bestaat uit meer dan enkel het controleren van data van leverancier 5, bijvoorbeeld het controleren van de onafhankelijkheid van de professional. Dit is een belangrijk deel van de klantacceptatie, welke niet gedaan kan worden met dit pakket. Het is wel mogelijk om zelf data aan leverancier 5 te leveren, zodat de beslissingsstrategie hier ook rekening mee kan houden. Het is echter niet wenselijk dat Bedrijf X's data aan leverancier 5 gegeven wordt.

Dit model kan in theorie worden gebruikt voor een deel van de klantacceptatie. Op basis van de data van leverancier 5 zal een begin advies gegenereerd worden. De rest van de klantacceptatie zal dan in een los model of programma gedaan moeten worden.

Het gebruik van meerdere systemen voor de klantacceptatie is zeer onwenselijk. Dit zou betekenen dat de data op verschillende plekken opgeslagen wordt, er betaald moet worden voor verschillende pakketten en er een extra stap in de klantacceptatie zal plaatsvinden wat leidt tot een inefficiënt proces. Deze factoren samen hebben doen beslissen dat er verder geen onderzoek gedaan gaat worden naar het pakket van leverancier 5. De onbekende velden uit Tabel 2 zullen onbekend blijven, aangezien dit antwoord de beslissing niet doet veranderen.

Na het afwegen van de alternatieven tegen de eisen, blijft er één model over die geschikt is voor de werkwijze van Bedrijf X. Dit is de klantacceptatiemodule van leverancier 1. Verderop zal beschreven worden hoe deze module scoort op de wensen van Bedrijf X. Ondanks er maar één optie overblijft, zullen de wensen met scores wel uitgewerkt worden. Mochten er in de toekomst nog opties bij komen, kunnen de opgestelde criteria en wegingen gebruikt worden om het te vergelijken met elkaar.

4.4.2 WENSEN

In deze paragraaf wordt bepaald alternatieven beoordeeld moeten worden op de vastgestelde wensen. Dit zal uitgevoerd worden voor het enige overgebleven alternatief namelijk de klantacceptatiemodule van leverancier 1. De scoretabel is weergegeven in Tabel 3. Mochten er in de toekomst nog andere alternatieven voor een digitale klantacceptatie ontstaan, kan dezelfde scoretabel gebruikt worden om de alternatieven te beoordelen.

Tabel 3 - Scoretabel wensen

Wensen	Score
Betaalbaar	1 t/m 5
De beslissingsfactoren in eigen beheer	Ja = 5 nee = 0
Gemakkelijk in gebruik	1 t/m 5
Mogelijkheid om de klantacceptatie niet in één keer hoeven finishen	Ja = 5 nee = 0
Mogelijkheid om bronnen van de informatie in op te slaan	Ja = 5 nee = 0
Het sturen van een signaal naar de directeurs na het invullen van de klantacceptatie	Ja = 5 nee = 0
Afhankelijk van de soort acceptatie, bepaalde personen machtigen om te kunnen accepteren	Ja = 5 nee = 0
Nederlandstalig pakket	Ja = 5 nee = 0
Pakket welke momenteel aan alle eisen voldoet	Ja = 5 nee = 0

4.4.2.1 KLANTACCEPTATIEMODULE VAN LEVERANCIER 1

In Tabel 4 is de klantacceptatiemodule van leverancier 1 beoordeeld op de vastgestelde wensen. Aangezien dit pakket nog in ontwikkeling is, is de score bepaald op basis van de vermoedelijke werkwijze in de toekomst.

Tabel 4 - Score klantacceptatiemodule van leverancier 1

Wensen	Score
Betaalbaar	5
De beslissingsfactoren in eigen beheer	5
Gemakkelijk in gebruik	3
Mogelijkheid om de klantacceptatie niet in één keer hoeven finishen	5
Mogelijkheid om bronnen van de informatie in op te slaan	5
Het sturen van een signaal naar de directeurs na het invullen van de klantacceptatie	5

Afhankelijk van de soort acceptatie, bepaalde personen machtigen om te kunnen accepteren	0
Nederlandstalig pakket	5
Pakket welke momenteel aan alle eisen voldoet	0

4.5 STAP 5: WEGINGEN TOEKENNEN AAN CRITERIA

In deze stap zullen de vooraf opgestelde wensen een weging krijgen. De meest belangrijke wensen zullen een weging van 5 krijgen, en de minst belangrijke wens zal een weging van 1 krijgen. De wensen met bijbehorende weging zijn weergegeven in Tabel 5. Onder de tabel is per wens omschreven waarom het een bepaalde weging toegekend heeft gekregen.

Tabel 5 - Weging van wensen

Wensen	Weging
Betaalbaar	1
De beslissingsfactoren in eigen beheer	5
Gemakkelijk in gebruik	2
Mogelijkheid om de klantacceptatie niet in één keer hoeven finishen	2
Mogelijkheid om bronnen van de informatie in op te slaan	5
Het sturen van een signaal naar de directeurs na het invullen van de klantacceptatie	3
Afhankelijk van de soort acceptatie, bepaalde personen machtigen om te kunnen accepteren	3
Nederlandstalig pakket	5
Pakket welke momenteel aan alle eisen voldoet	4

4.5.1 BETAALBAARHEID

Het is belangrijk dat de klantacceptatie een kwalitatief goed proces is. Mogelijk zullen goedkopere pakketten, kwalitatief minder goed functioneren. De functionaliteit van het nieuwe pakket heeft de hoogste prioriteit. De betaalbaarheid krijgt hierdoor de laagste prioriteit. De prijs van een pakket zal de uitkomst van de digitaliseringskeuze minimaal beïnvloeden, hierdoor heeft het een weging van slecht 1 gekregen. Pas als meerdere pakketten kwalitatief erg dicht bij elkaar liggen, zal prijs het verschil kunnen maken bij de keuze.

4.5.2 DE BESLISSING FACTOREN IN EIGEN BEHEER

Als de beslissing factoren in eigen beheer zijn, betekend dat deze te allen tijde kunnen worden aangepast. Hierdoor zal het acceptatieproces kwalitatief verbeterd worden. Mochten de wensen van Bedrijf X betreft klant en/of opdrachtacceptatie wijzigen, of mocht de wetgeving veranderen, zal de digitale acceptatieomgeving direct aangepast kunnen worden. Dit betekend dat de klant en opdrachtacceptatie in de korst mogelijke tijd bijgewerkt kan zijn aan de gewenste situatie. Dit is erg belangrijk voor Bedrijf X, hierdoor krijgt deze wens de hoogst mogelijke weging, namelijk 5.

4.5.3 GEMAKKELIJK IN GEBRUIK

Een gemakkelijk pakket om te gebruiken zal helpen in de efficiëntie van de klant- en opdrachtacceptatie procedure. Dit is wenselijk, maar het voegt weinig toe aan de kwaliteit van de klant- en opdrachtacceptatie. Voor Bedrijf X zijn kwalitatieve wensen belangrijker dan efficiëntie wensen, waardoor deze wens een weging van 2 krijgt.

4.5.4 MOGELIJKHEID OM DE KLANTACCEPTATIE NIET IN ÉÉN KEER TE HOEVEN FINISHEN

Ook deze wens zal kwalitatief weinig toevoegen aan het acceptatieproces waardoor het een weging van 2 krijgt.

4.5.5 MOGELIJKHEID OM BRONNEN VAN DE INFORMATIE IN OP TE SLAAN

Deze bronnen zullen bevestigen op basis van welke informatie de acceptatiekeuze is gemaakt. Bedrijf X moet voor elke klant kunnen aantonen waar hun acceptatiekeuze op is gebaseerd, waardoor het erg belangrijk is dat deze informatie op een goede plek opgeslagen staat. De meest logische plek om deze informatie op te slaan, is op de plek waar de klantacceptatie gedaan wordt, dus in de digitale omgeving. Dit is de reden dat deze wens de hoogst mogelijke weging, namelijk 5 krijgt.

4.5.6 HET STUREN VAN EEN SIGNAAL NAAR DE DIRECTEUREN NA HET INVULLEN VAN DE KLANTACCEPTATIE

Idealiter krijgt de directie automatisch een signaal wanneer een nieuwe klant- en/of opdrachtacceptatie klaar staat. Het alternatief is om de professional zelf de directie in te lichten wanneer er een nieuwe klantacceptatie klaar staat. Kwalitatief voegt deze wens weinig toe aan de acceptatie, echter is het wel noodzakelijk dat de directie een signaal krijgt om het proces af te maken. Dit maakt deze wens belangrijker dan bijvoorbeeld de wens “gemakkelijk in gebruik”. Hierdoor is besloten deze wens een weging 3 te geven.

4.5.7 AFHANKELIJK VAN DE SOORT ACCEPTATIE, BEPAALDE PERSONEN MACHTIGEN OM TE KUNNEN ACCEPTEREN

Hiervoor geldt hetzelfde als voor de wens “Het sturen van een signaal naar de directie na het invullen van de klantacceptatie”. Deze wens krijgt dus ook een weging 3.

4.5.8 NEDERLANDSTALIG PAKKET

Op verzoek van Bedrijf X krijgt deze wens de hoogst mogelijke weging namelijk 5.

4.5.9 PAKKET WELKE MOMENTEEL AAN DE EISEN VOLDOET

Pakketten die momenteel aan de eisen voldoen, kunnen fatsoenlijk getest en beoordeeld worden. Dit is erg belangrijk aangezien er zekerheid moet zijn over de kwaliteit van de digitale opdracht- en klantacceptatie. Deze wens krijgt een weging van 4. Het krijgt niet de hoogste weging aangezien er ook pakketten zijn met hoge verwachtingen die momenteel niet aan de eisen voldoen.

4.6 STAP 6: COMBINEER DE WEGINGEN EN SCORES OM EEN UITEINDELIJKE WAARDE AAN ELKE OPTIE TE GEVEN

Om de alternatieven een eindscore te geven waarop ze vergeleken kunnen worden, zal de score per wens vermenigvuldigd worden met de weging van de desbetreffende wens. Dit leidt tot een uiteindelijke waarde voor de klantacceptatiemodule van leverancier 1 van 111 van de totaal te behalen 150 punten.

4.7 STAP 7: BEPAAL HET RESULTAAT

De enige optie die aan de eisen van Bedrijf X voldoet is de klantacceptatiemodule van leverancier 1. Mocht Bedrijf X zich niet in deze keuze kunnen vinden, zullen de eisen versoepeld kunnen worden, zodat andere opties misschien mogelijk zijn. De optie die na de klantacceptatiemodule van leverancier 1 het beste scoorde, was de het pakket van leverancier 5.

4.8 STAP 8: ANALYSEER HET RESULTAAT

De bovengenoemde opties zijn met een aantal belanghebbenden van Bedrijf X besproken. Op basis van de gewonnen informatie waren zij het eens met de gemaakte keuze. Een nadeel van dit pakket is de onzekerheid of het uiteindelijk aan de wensen van Bedrijf X gaat voldoen. Op het moment dat de digitale klantacceptatie geïmplementeerd is, zal het resultaat geanalyseerd kunnen worden. Tegen die tijd is te concluderen of het gebruiken van de klantacceptatiemodule van leverancier 1 een goede keuze is geweest.

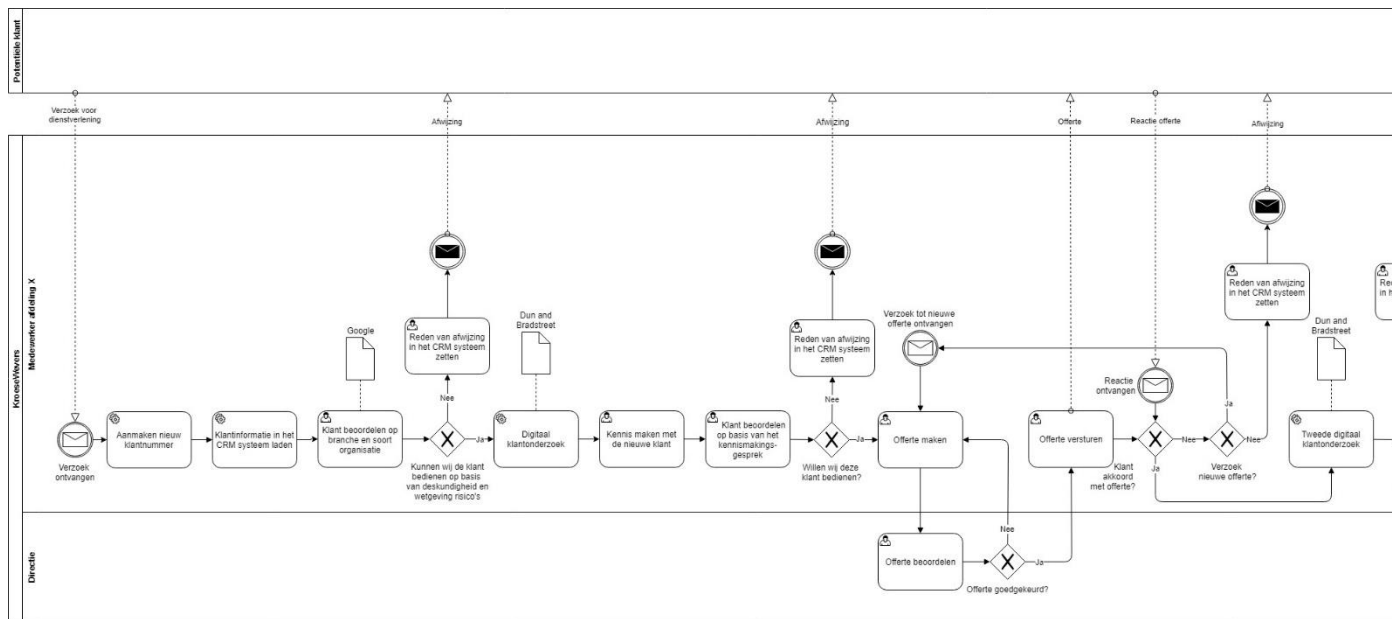
5 AANBEVOLEN SITUATIE

In dit hoofdstuk zullen deelvraag 4: “Hoe gaat de aanbevolen klantacceptatieprocedure van Bedrijf X eruit zien?” en deelvraag 5: “Welke voordelen heeft de digitale en centrale klantacceptatie ten opzichte van de huidige situatie?” beantwoord worden.

Er zijn drie modellen gemaakt van de aanbevolen situatie namelijk een proces model, een architectuur en als laatste een datamodel. Per model zullen de nieuwe situatie gecombineerd met de verbeteringen ten opzichte van de huidige situatie besproken worden.

5.1 PROCES MODEL AANBEVOLEN SITUATIE

In Appendix A – BPMN model aanbevolen situatie



Figuur 11 - BPMN model aanbevolen situatie

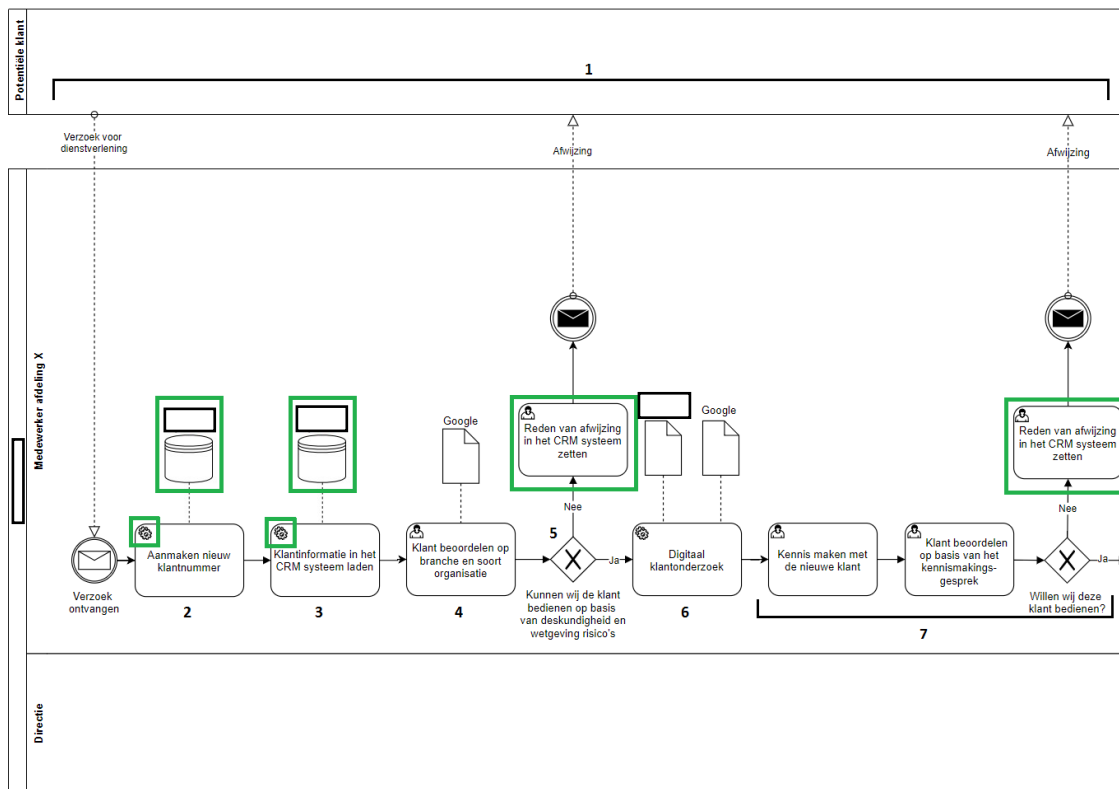
, is het volledige proces model van de aanbevolen situatie weergegeven. De aanbevolen situatie zal in drie delen besproken worden in deze paragraaf.

5.1.1 INTRODUCTIE DEEL 1

In Figuur 6 (zie volgende pagina) is het eerste deel van het BPMN model van de aanbevolen situatie vergroot weergegeven. Dit model zal stap voor stap besproken worden, zodat het duidelijk is hoe de aanbevolen situatie werkt. De grootste veranderingen in vergelijking met de huidige situatie, zijn groen omcirkeld.

5.1.2 AANMAKEN NIEUW KLANTNUMMER

De eerste handeling die Bedrijf X zal uitvoeren na het verzoek tot dienstverlening, is het aanmaken van een nieuw klantnummer. Dit kan gedaan worden door een nieuwe klant aan te maken in CRM-systeem A. Automatisch zal er een uniek klantnummer gegenereerd worden. Aangezien het aanmaken van het klantnummer nu geautomatiseerd kan worden, zal het aanmaken van een klantnummer bij het secretariaat weggenomen kunnen worden.



Figuur 6 - BPMN model aanbevolen situatie deel 1

5.1.3 KLANTINFORMATIE IN HET CRM SYSTEEM LADEN

Op het moment dat er een klantnummer is aangemaakt, kunnen klantgegevens vanuit de webservice van een portaal geïmporteerd worden in het CRM systeem. Dit is een makkelijke en snelle handelingen waardoor veel velden direct gevuld zijn. Aangezien dit nauwelijks tijd en moeite kost, wordt aanbevolen dit voor elke potentiële klant direct te doen door de professional zelf. Door het direct invoeren van basisgegevens in het CRM systeem van alle potentiële klanten, zullen alle bedrijven en particulieren waar ooit contact mee is geweest terug gezocht kunnen worden. Het voordeel hiervan is dat het zichtbaar is voor alle vestigingen van Bedrijf X als een bedrijf een verzoek tot dienstverlening heeft gedaan in het verleden. Mocht dit bedrijf opnieuw een verzoek plaatsen, kan er in het CRM systeem gezien worden dat deze klant destijds is afgewezen en waarom. In het huidige CRM systeem worden afgewezen verzoeken niet opgeslagen, waardoor klanten meerdere verzoeken kunnen plaatsen bij verschillende vestigingen. Dit kan resulteren in meerdere keren een klantonderzoek en klantacceptatieprocedure. Dit wordt voorkomen door alle bedrijven die een verzoek tot dienstverlening plaatsen op te slaan in het CRM systeem.

5.1.4 KLANT BEOORDELEN OP BRANCHE EN SOORT ORGANISATIE

Hier veranderd niks aan ten opzichte van de huidige situatie.

5.1.5 KUNNEN WIJ DE KLANT BEOORDELEN OP BASIS VAN DESKUNDIGHEID EN WETGEVING RISICO'S?

Aan de keuze veranderd niks ten opzichte van de huidige situatie. Als op basis van een snelle branche beoordeling geconcludeerd wordt dat Bedrijf X niet voldoende kennis heeft om dit bedrijf te bedienen of dat ze dit bedrijf niet willen bedienen, zal de klant afgewezen worden. Het verschil met de huidige situatie is dat de reden van afwijzing nu in het CRM systeem gedocumenteerd zal worden. Hierdoor zal in de toekomst teruggevonden kunnen worden waarom deze klant afgewezen is. Mocht dit bedrijf in de toekomst opnieuw klant willen worden, is terug te vinden waarom hij de eerste keer is afgewezen. Dit is geen garantie dat het opnieuw afgewezen gaat worden. In sommige gevallen zal dit wel direct leiden tot opnieuw afwijzen. Hiermee wordt een extra klantonderzoek bespaard in de toekomst. Het is belangrijk dat de reden van afwijzing afgeschermd wordt zodat enkel degene die de klant heeft afgewezen, de compliance officer en de directie de reden kan zien. Dit is namelijk gevoelige informatie die niet iedereen hoeft te kunnen inzien.

5.1.6 DIGITAAL KLANTONDERZOEK

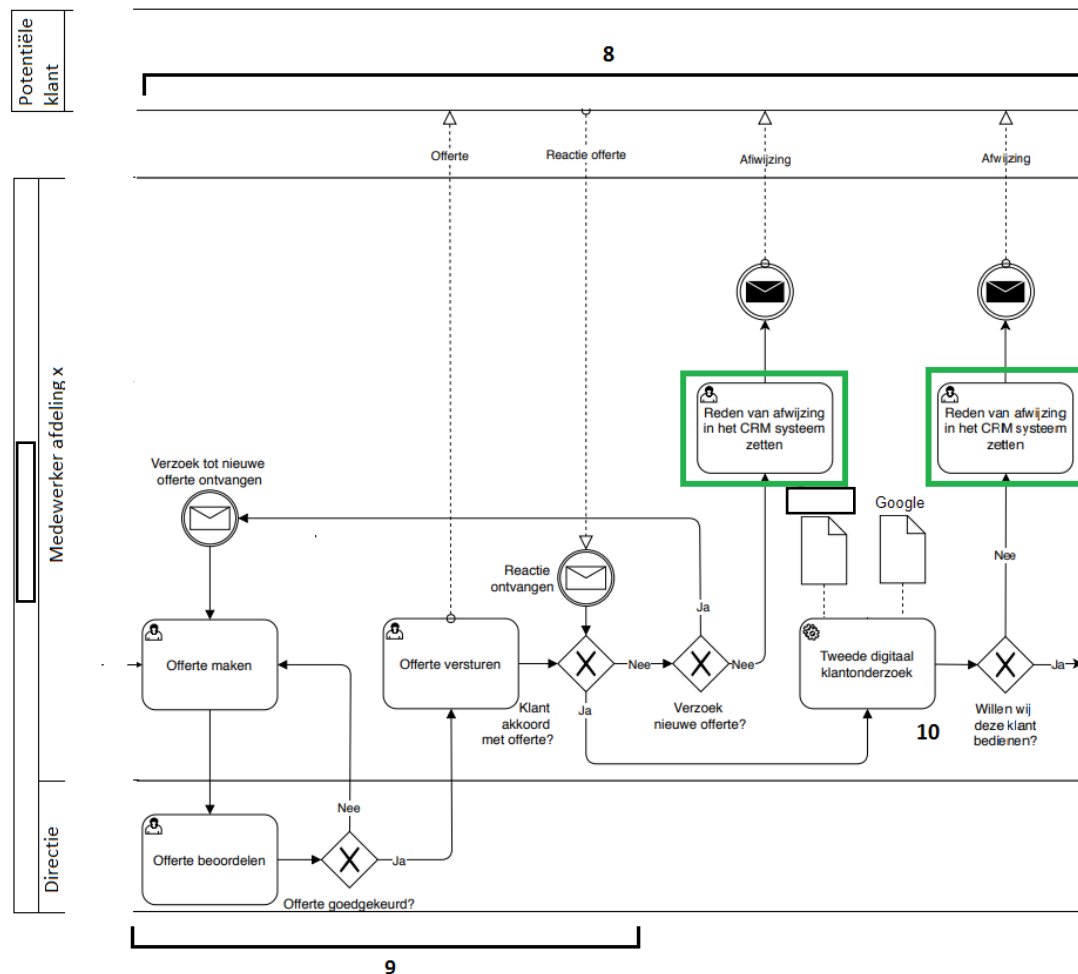
In de aanbevolen situatie zal bij het klantonderzoek gebruik gemaakt worden van dataleverancier x. Er is in een semi parallel onderzoek bij Bedrijf X geconcludeerd dat dit de beste dataleverancier voor hun werkwijze is. Deze verandering is dus geen resultaat van dit onderzoek, maar zorgt wel voor een snellere klantacceptatie.

5.1.7 KENNISMAKINGSGESPREK EN DE BEOORDELING HIERVAN

Hier zal niks aan veranderen ten opzichte van de huidige situatie. Het enige verschil is dat bij afwijzing de reden van afwijzing in het CRM systeem gezet zal worden.

5.1.8 INTRODUCTIE DEEL 2

Het tweede deel van de aanbevolen klantacceptatie is weergegeven in Figuur 7. De bijbehorende uitleg is in de volgende paragrafen gegeven. De grootste veranderingen in vergelijking met de huidige situatie, zijn groen omcirkeld.



Figuur 7 - BPMN model aanbevolen situatie deel 2

5.1.9 OFFERTE

De offerte zal in de aanbevolen situatie in CRM-systeem A opgeslagen worden. Zo is later beter terug te vinden hoe de offerte en het akkoord tot stand zijn gekomen. Ook hier wordt bij afwijzing de reden in het CRM systeem opgeslagen.

5.1.10 TWEEDE DIGITAAL KLANTONDERZOEK

Het tweede digitale klantonderzoek zal beknopt gebeuren. Er is eerder in het proces al klantonderzoek gedaan met behulp van de dataleverancier x. Het is toch belangrijk dat dit nogmaals gebeurd, voor het geval er opeens nieuwe informatie aan het licht is gekomen. Als er geen verontrustende nieuwe informatie boven water is gekomen, zal de klant geaccepteerd kunnen worden. Als er wel nieuwe informatie bekend is geworden en Bedrijf X doet besluiten de klant niet te accepteren, zal de reden hiervoor weer in het CRM systeem gezet moeten worden.

5.1.11 INTRODUCTIE DEEL 3

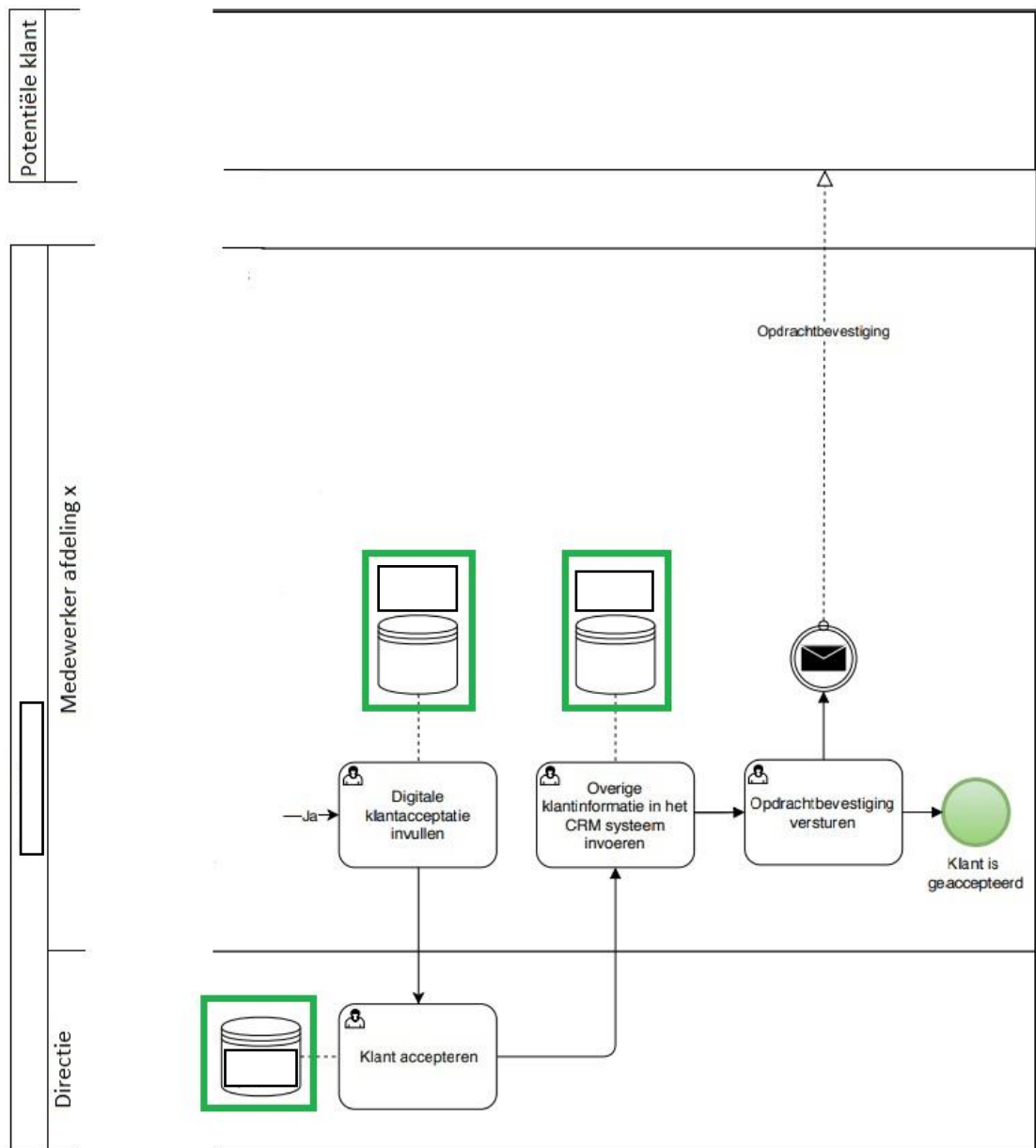
Het laatste deel van de klantacceptatie is weergegeven in Figuur 8 (zie volgende pagina). De handelingen zullen in de volgende paragrafen toegelicht worden. De grootste veranderingen in vergelijking met de huidige situatie, zijn groen omcirkeld.

5.1.12 DIGITALE KLANTACCEPTATIE INVULLEN

Een vragenlijst soortgelijk aan de huidige opdrachtacceptatie vragenlijst zal ingevuld kunnen worden in de klantacceptatiemodule van leverancier 1. Het grote voordeel is dat de antwoorden digitaal ingevuld kunnen worden, waardoor de informatie beter te waarborgen is. Als het pakket klaar is, zal het bijvoorbeeld mogelijk zijn om weer te geven bij welke klantacceptaties een bepaald antwoord is ingevuld bij een bepaalde vraag. Mocht het in de toekomst blijken dat Bedrijf X moeite heeft met het waarborgen van het risico besproken in een bepaalde vraag, kan er snel weergegeven worden welke bedrijven een groot risico hebben bij Bedrijf X. Hier zal vervolgens actie ondernomen kunnen worden. In de huidige situatie is dit niet mogelijk, aangezien de klantacceptatie gescand in het dossier van de klant hangt. Daarnaast is de klantacceptatie nu centraal opgeslagen. In de huidige situatie is de klantacceptatie terug te vinden in het opdrachtdossier. Dit is dus enkel te zien voor het team dat aan deze opdracht werkt.

5.1.13 KLANT ACCEPTEREN

Net zoals in de huidige situatie, zal de directie de klant moeten accepteren. Het verschil is dat dit in de aanbevolen situatie in de digitale omgeving kan gebeuren. Hierdoor is de klantacceptatie status direct bijgewerkt in het CRM systeem.



Figuur 8 - BPMN model aanbevolen situatie deel 3

5.1.14 OVERIGE KLANTINFORMATIE IN HET CRM SYSTEEM INVOEREN

In het begin van de klantacceptatie is KvK informatie al in het CRM systeem geladen. Het CRM systeem bevat meer informatie dan enkel de KvK informatie. De rest van de informatie is opdracht gerelateerd en/of moet opgedaan worden door contact te hebben met de klant. Dit kan handmatig in de CRM systeem ingevoerd worden. In de huidige situatie wordt deze informatie door de professional verzameld, opgestuurd naar het secretariaat waar het in het CRM systeem gezet word. Het zal voor de professional een vergelijkbare werkdruk zijn om deze informatie aan het secretariaat aan te leveren, als om het zelf direct in het CRM systeem te zetten. Door de beslissing om de professional deze informatie zelf in het CRM systeem te laten zetten, kan het secretariaat geheel weggelaten worden uit de klantacceptatieprocedure. De werkdruk voor de professional en de directie zal niet verhogen. Een groot voordeel is dat een persoon minder in het proces betrokken is, waardoor er minder wachttijd tussen verschillende partijen zal zijn.

5.1.15 OPDRACHTBEVESTIGING VERSTUREN

Hier veranderd niks aan ten opzichte van de huidige situatie. Dit is het moment dat de klant en de bijbehorende opdracht definitief zijn geaccepteerd en de opdracht van start kan gaan.

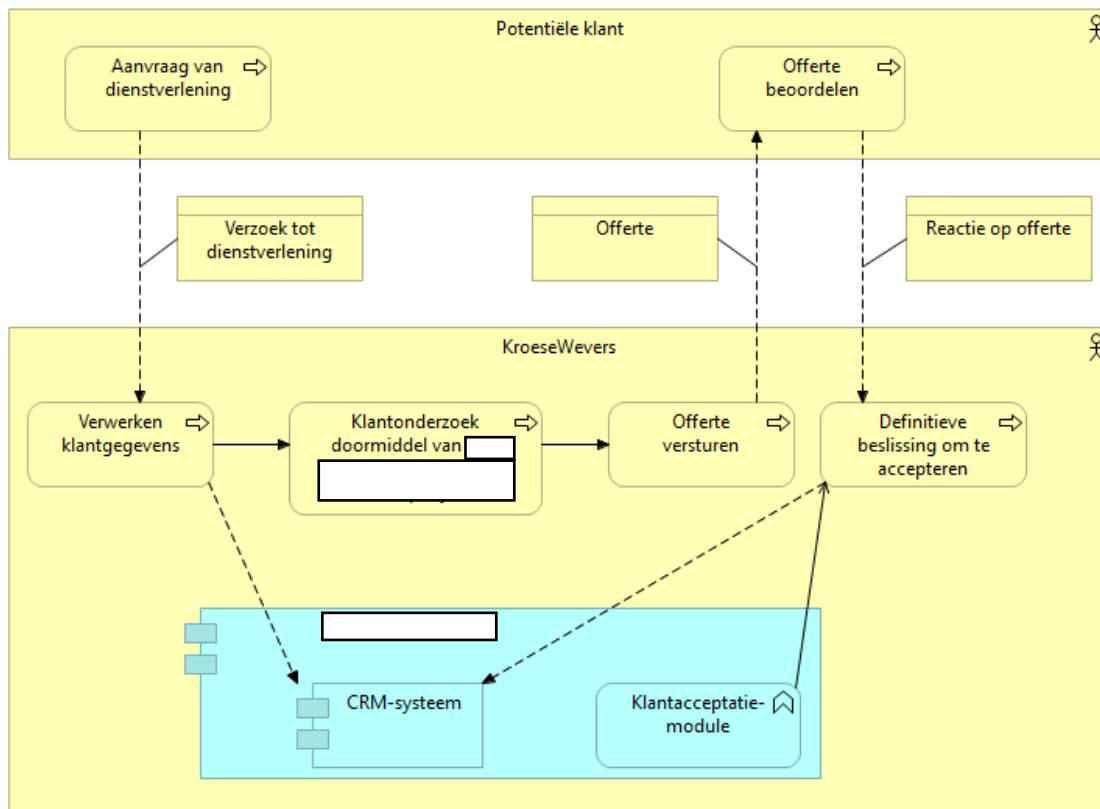
5.1.16 ALGEMENE PUNTEN

De grootste veranderingen ten opzichte van de huidige situatie zijn de gedigitaliseerde en geautomatiseerde handelingen, en het feit dat het secretariaat geen taak meer heeft in het accepteren van nieuwe klanten. De digitale klantacceptatie en gegevensopslag zorgt voor een betere waarborging van de gegevens. Verder voorkomt het menselijke fouten. Het wegnemen van taken bij het secretariaat, zorgt voor minder wacht- en uitvoer tijd van de handelingen. Hierdoor zal het proces kwalitatief beter en sneller moeten voorlopen.

5.2 ARCHITECTUUR

In Figuur 9 is de architectuur van de aanbevolen situatie weergegeven. Er hebben een paar kleine veranderingen plaatsgevonden ten opzichte van de huidige situatie. Bedrijf X zal werken met de klantacceptatiemodule van leverancier 1. Dit programma ondersteunt de klantacceptatie. Hierin zal de klantacceptatie na uitvoering ook opgeslagen zijn. Hierdoor is het niet meer nodig om de klantacceptatie op te slaan in opdrachtendossiers.

Hierdoor is de opslag centraal in plaats van op meerdere plekken voor meerdere opdrachten. Daarnaast is in de business laag een verschuiving in de volgorde van taken geweest. In de nieuwe situatie vindt het klantonderzoek plaats nadat de klantgegevens zijn verwerkt in plaats van vooraf. Verder biedt dataleverancier x nu ook ondersteuning bij het klantonderzoek.



Figuur 9 - Architectuur aanbevolen situatie

5.3 DATAMODEL

In dit hoofdstuk zal het datamodel van de aanbevolen situatie besproken worden. Dit model kan als leidraad genomen worden voor het inrichten van het nieuwe CRM systeem. Doormiddel van kleuren zal duidelijk gemaakt worden welke velden verplicht moeten worden en welke velden afhankelijk van elkaar moeten worden onder bepaalde omstandigheden om een zo efficiënt ingedeeld CRM systeem te krijgen.

Het datamodel van de aanbevolen situatie is weergegeven in Figuur 10 (zie volgende pagina). Dit datamodel is op dezelfde manier opgebouwd als het datamodel van de

huidige situatie. In het middel is de basis tabel, de cliënt tabel, weergegeven met de rode kleur. In het nieuwe CRM systeem zullen 8 categorieën aan klantinformatie opgeslagen worden. Deze categorieën zijn: Account, Adres, KvK gegevens, Interne gegevens, Beheer, Factuur, Data en Details. Deze acht categorieën zijn weergegeven als groene tabellen in het datamodel. Alle categorieën hebben sub categorieën onder zich hangen. Deze sub categorieën zijn weergegeven als grijze tabellen. De regels in de grijze tabellen zijn de uiteindelijke velden die in het CRM systeem ingevuld worden.

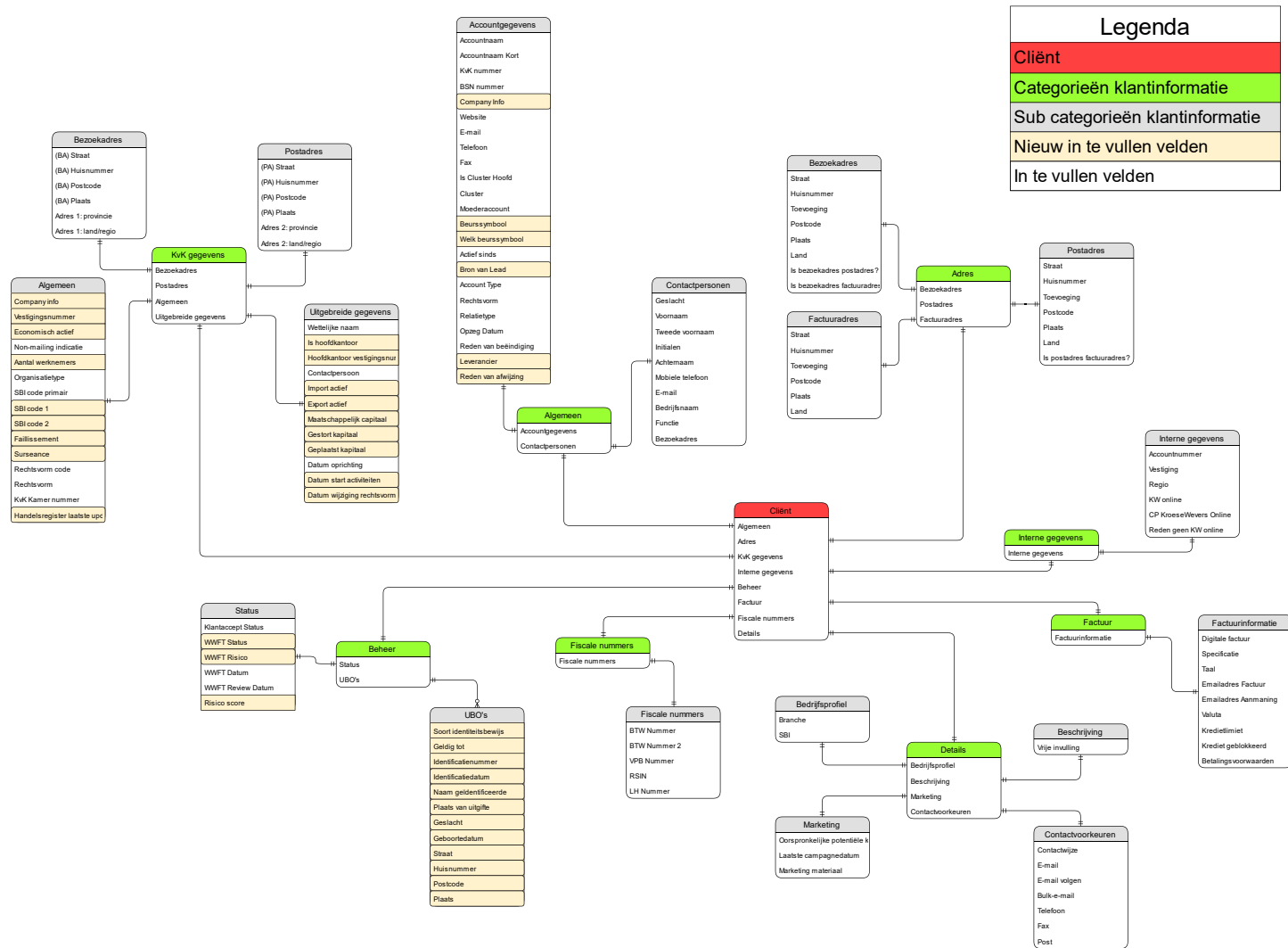
5.3.1 NIEUWE VELDEN

De geel gemarkeerde velden in Figuur 10, bevatten informatie die in het huidige CRM-systeem niet opgeslagen werden. Onder het kopje KvK gegevens, staat informatie die automatisch ingeladen kan worden vanuit de KvK. Aangezien het Bedrijf X geen extra moeite kost om deze informatie in hun CRM-systeem op te slaan, zal het hier geïmporteerd worden. Deze informatie kan gebruikt worden waar nodig.

Een belangrijke toevoeging ten opzichte van het huidige CRM-systeem, is de mogelijkheid meerdere UBO's op te kunnen slaan. De WWFT stelt accountantsorganisaties verplicht bij elke klant de UBO'S te identificeren. In de aanbevolen situatie is deze informatie netjes opgeslagen in het CRM-systeem.

Verder zal het CRM-systeem het risicoprofiel van de klant opslaan. Deze komt rechtstreeks uit de klantacceptatiemodule van leverancier 1. Er zal in het CRM deel weergegeven worden hoe ver de acceptatieprocedure is en als de procedure gefinisht is zal het risicoprofiel verschijnen.

Als laatste zijn er een paar velden toegevoegd om het overzicht beter te behouden. Hierbij kan gedacht worden aan het kopje leverancier. Hier kan aangevinkt worden of de desbetreffende relatie een leverancier is of niet. Dit kan niet altijd bij relatietype weergegeven worden aangezien sommige leveranciers ook klanten zijn. Door een extra regel toe te voegen kan de scheiding tussen enkel leverancier of leverancier én klant gemaakt worden.



Figuur 10 - Datamodel aanbevolen situatie

5.3.2 AFHANKELIJKE EN VERPLICHTE VELDEN

Voor verschillende categorieën klanten, heeft Bedrijf X verschillende data nodig om de opdracht te kunnen uitvoeren. Het aanbevolen CRM systeem zal daarom afhankelijkheid van velden bevatten. Dit betekent dat door het invullen van bepaalde velden, andere velden verplicht of juist verborgen worden. In dit onderzoek zijn de klanten in twee groepen ingedeeld: particulieren en KvK geregistreeerde klanten. Uiteindelijk zal het CRM-systeem in veel meer categorieën onderscheid maken om een zo efficiënt mogelijk ingedeeld CRM-systeem te krijgen.

Er zijn twee redenen waarom Bedrijf X verplichte velden gebruikt. Sommige informatie heeft Bedrijf X simpelweg nodig om hun werkzaamheden goed te kunnen uitvoeren. Hierbij kan gedacht worden aan een cliëntnummer, de rechtsvorm van de klant, contactpersonen, en taal. De tweede reden dat er verplichte velden in het CRM systeem zitten, is om te voldoen aan de wetgeving.

Zoals eerder genoemd is een belangrijke wetgeving waar aan gehouden moet worden de Wwft. In artikel 3 van de Wwft staat dat een instelling cliëntenonderzoek moet verrichten om witwassen financiering van terrorisme te voorkomen. Hiervoor moet onder andere de cliënt en de uiteindelijk belanghebbenden geïdentificeerd worden. In artikel 33 lid 2 staat beschreven welke informatie hiervoor verplicht opgeslagen moet worden van de klant (overheid.nl, 2018).

5.3.2.1 KVK GEREISTREERDE KLANTEN

In Appendix B – Data model aanbevolen situatie (verplichte en overbodige velden KvK geregistreeerde klanten) staat het data model van de aanbevolen situatie nogmaals weergegeven. In dit model zijn de verplichte en verborgen velden van KvK geregistreeerde klanten gemarkeerd. De licht rode velden zijn verborgen velden en de licht groene velden zijn verplichte velden.

Zoals te zien is er maar één veld verborgen bij een KvK geregistreeerde klant namelijk het BSN nummer. Deze klanten worden geïdentificeerd op basis van het KvK en RSIN (Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Informatienummer) nummer. Verder zijn er veel verplichte velden. Het is erg belangrijk om deze allemaal in te vullen om te voldoen aan de wetgeving en de opdracht succesvol te kunnen uitvoeren. Bij het niet voldoen aan de wetgeving, kunnen hoge boetes geriskeerd worden.

Een uitzondering is een eenmanszaak. Een eenmanszaak zal wel bij de KvK geregistreerd staan, maar heeft geen RSIN nummer. Hiervoor zal het BSN nummer een verplicht veld

worden en het RSIN nummer een verborgen veld. Verder zullen de verplichte velden overeen komen met de andere KvK geregistreeerde klanten.

5.3.2.2 PARTICULIEREN

In Appendix C – Data model aanbevolen situatie (verplichte en overbodige velden particuliere klanten) is het datamodel weergegeven met de licht rood gemarkeerde verborgen velden en licht groen gemarkeerde verplichte velden bij particuliere klanten. Zoals te zien zijn er opeens veel verborgen velden. Dit komt doordat er geen KvK gegevens zijn. Om een overzichtelijk CRM systeem te houden, zullen deze velden verborgen worden als er wordt ingevuld dat het om een particuliere klant gaat. De verplichte velden zijn weer gebaseerd op de Wwft en informatie benodigd om de opdracht uit te voeren.

5.3.2.3 NIET VERPLICHTE VELDEN

De niet verplichte velden zullen zo ver mogelijk wel ingevuld worden bij het aanmaken van een nieuwe klant. Niet alle gegevens zijn echter altijd beschikbaar of nodig. Een particuliere klant heeft bijvoorbeeld alleen in uitzonderlijke gevallen een contactpersoon. Er is de mogelijkheid deze gegevens in te voeren, maar het is niet verplicht. Sommige informatie is ook opdracht afhankelijk. Een LH (loonheffing) nummer is bijvoorbeeld enkel nodig als Bedrijf X de belasting voor de klant uitvoert. Het is belangrijk dat zulke velden niet verplicht zijn, omdat het overbodig is deze informatie voor alle klanten te verzamelen.

5.3.3 AUTOMATISCH INGEVULDE VELDEN

In Appendix D – Data model aanbevolen situatie (automatisch ingevulde velden) is het datamodel van de aanbevolen situatie nogmaals weergegeven. Hierin zijn alle velden die op een bepaalde wijze automatisch ingevuld kunnen worden blauw gemarkeerd. In deze alinea wordt hier een verdere toelichting op gegeven.

Bij het aanmaken van een nieuwe klant, zal er automatisch een uniek klantnummer gegenereerd worden. Dit veld wordt hierdoor direct automatisch ingevuld door het CRM systeem.

CRM-systeem A bevat de optie om bedrijfsgegevens van een portaal te importeren. Dit portaal bevat alle bij de KvK geregistreeerde ondernemingen. Informatie die hieruit wordt ingevoerd is de hele tabel met KvK gegevens. Deze gegevens zijn gekoppeld aan

overeenkomende velden uit andere tabellen zoals adres gegevens, KvK nummer, RSIN nummer en de SBI (Standaard Bedrijfsindeling) code.

De laatste velden die automatisch worden ingevuld, worden pas ingevuld na het doorlopen van de klantacceptatie. Het resultaat van de klantacceptatie wordt automatisch geïmporteerd in het CRM systeem. Hierin is te zien of de klant is geaccepteerd, afgewezen of nog in behandeling is, en welk risico score uit de klantacceptatie is gekomen.

De automatisch in te vullen velden bespaard veel tijd vergeleken met de huidige situatie waar alle informatie handmatig ingevuld word.

5.4 EVALUATIE

De aanbevolen situatie is geëvalueerd met een aantal belanghebbenden van Bedrijf X door middel van semigestructureerde interviews. Er zijn interviews afgenomen met een directielid, de compliance officer en een extern accountant van Bedrijf X. Deze drie belanghebbenden krijgen zowel in de huidige als in de aanbevolen situatie regelmatig met klantacceptatie te maken. Hierdoor is hun mening over de aanbevolen situatie erg waardevol.

De algemene indruk over de aanbevolen situatie is positief. Het is erg fijn dat er veel stappen gedigitaliseerd en geautomatiseerd zijn. Hierdoor worden fouten voorkomen en zullen werknemers minder handelingen uit hoeven te voeren. Daarnaast is de informatie beter te waarborgen.

Er kan nog weinig gezegd worden over de werking van de aanbevolen situatie, omdat deze module nog in ontwikkeling is. Hierom is deze situatie helaas ook niet getest.

Er zijn een aantal aandachtspunten boven tafel gekomen tijdens het evalueren. Het eerste punt is hoe ervoor gezorgd gaat worden dat er voor iedere afgewezen klant een reden ingevuld gaat worden in het CRM systeem. Dit is namelijk een extra handeling voor de professional terwijl het hun zelf niks oplevert.

Het tweede punt is dat er wel reden van afwijzing in het CRM-systeem gezet kan worden, maar geen reden van acceptatie. Het zou een mooie toevoeging aan de acceptatieprocedure kunnen zijn om de reden van acceptatie wel toe te voegen aan het CRM-systeem.

Het laatste punt is dat het toekennen van scores aan risico's voor meer bewustwording van de risico's zal zorgen. Waar een klant in de huidige situatie op gevoel geaccepteerd zou worden, zou hij nu misschien in het risicogebied vallen wat tot extra klantonderzoek

en dus tot een langere doorlooptijd zorgt. De kwaliteit van de klantacceptatie zal dus zeker omhoog gaan, maar de doorlooptijd zal in sommige gevallen juist langer duren in plaats van verkort worden. Bij kleine risicoarme klanten zal de procedure wel sneller verlopen.

6 CONCLUSIE

Gedurende het onderzoek is met behulp van vijf deelvragen de hoofdvraag beantwoord. In dit hoofdstuk zullen alle vijf deelvragen met hun conclusie kort behandeld worden, zodat vervolgens een antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag *“In hoeverre helpt het digitaliseren en centraliseren van de klantacceptatieprocedure van Bedrijf X bij het verbeteren van deze procedure?”*. Vervolgens zal besproken worden hoe dit resultaat kan helpen bij de opdrachtcontinuatie van Bedrijf X, zullen er discussiepunten besproken worden en zullen er aanbevelingen gegeven worden.

6.1 ONDERZOEKSVRAGEN

In deze paragraaf zal er teruggekeken worden op alle deelvragen, zodat vervolgens de hoofdvraag beantwoord kan worden.

1. Wat is klantacceptatie en waarom is het zo relevant?

Voordat een verzoek tot dienstverlening kan worden geaccepteerd bij een accountantsorganisatie, is de organisatie verplicht een klantenonderzoek uit te voeren. De procedure van verzoek tot dienstverlening tot het daadwerkelijk accepteren van de klant, wordt de klantacceptatieprocedure genoemd. Tijdens de klantacceptatie wordt dusdanig klantenonderzoek gedaan om te kunnen vaststellen dat de nieuwe klant integer is, het accountantskantoor voldoende kennis heeft om deze klant te kunnen bedienen en dat de accountantsorganisatie onafhankelijk is van deze klant. Een onvoldoende klantacceptatieprocedure of een onvoldoende klantwaarborging kan leiden tot claims, rechtszaken en uiteindelijk hoge boetes opgelegd door de AFM. Daarnaast kan een onvoldoende procedure leiden tot schandalen wat direct invloed heeft op de reputatie van de accountantsorganisatie. Deze reputatieschade is niet in geld uit te drukken. Een groot schandaal zou zoveel reputatieschade kunnen aanrichten dat het faillissement tot gevolg heeft. Het is dus belangrijk dat de klantacceptatie nauwkeurig gebeurt.

2. Hoe kan de klantacceptatieprocedure gemodelleerd worden?

De huidige en de aanbevolen situatie zijn op drie niveaus gemodelleerd. Van beide situaties is eerst een proces model gemaakt. Hierin zijn alle handelingen en keuzes tijdens het proces te zien. Daarna is er een architectuur gemaakt. In de architectuur is te zien hoe het proces verbonden is aan de te gebruiken informatie en applicaties. Als laatste

is er een datamodel gemaakt. Het datamodel geeft weer hoe het CRM systeem ingedeeld is en zou moeten worden.

3. Hoe ziet de huidige klantacceptatieprocedure van Bedrijf X eruit?

Doormiddel van semigestructureerde interviews is de huidige klantacceptatieprocedure vastgesteld. De huidige klantacceptatieprocedure wordt volledig handmatig uitgevoerd. De professional moet twee formulieren invullen, vervolgens keurt de directie het goed en typt het secretariaat de benodigde gegevens over in het CRM systeem. Er zijn dus drie partijen van Bedrijf X betrokken bij het accepteren van een nieuwe klant.

4. Welke digitaliseringmogelijkheid past het beste bij Bedrijf X?

Er is gezocht naar een digitale manier om de opdrachtacceptatie vragenlijst te doorlopen. Hiervoor zijn in samenwerking met Bedrijf X enkele eisen en wensen opgesteld. Belangrijke eisen waren de mogelijkheid om een risico score te generen op basis van de ingevulde informatie, de eindscore moet direct in het CRM systeem geïmporteerd kunnen worden zonder losse handeling van een werknemer en het moet te gebruiken zijn in combinatie met de andere systemen waar Bedrijf X gebruik van maakt.

Uiteindelijk bleef enkel de klantacceptatiemodule van leverancier 1 over als geschikte digitale omgeving voor de klantacceptatie. Het grote voordeel aan dit pakket is dat er geen extra kosten aan verbonden zitten aangezien het bij (de prijs van) het nieuwe CRM systeem in zit. Hierdoor is ook de integratie optimaal.

5. Hoe gaat de aanbevolen klantacceptatieprocedure van Bedrijf X eruit zien?

In de aanbevolen situatie zijn verschillende handelingen geautomatiseerd zoals het invoeren van KvK gegevens in het CRM systeem, en aanmaken van een klantnummer. Daarnaast is de klantacceptatie gedigitaliseerd. Op basis van de ingevulde informatie genereert de digitale omgeving een risico score wat de beslissingskeuze makkelijker maakt. Het resultaat wordt vervolgens automatisch geïmporteerd in het CRM systeem. Door deze digitalisering en automatiseringen, is het secretariaat niet meer nodig in het klantacceptatieproces zonder dat de professional en de directie meer werkdruk krijgen.

6. Welke voordelen heeft de digitale en centrale klantacceptatie ten opzichte van de huidige procedure?

Een groot voordeel aan de aanbevolen situatie is dat er een partij (het secretariaat) minder bij de klantacceptatie betrokken is. Hierdoor is er minder wachttijd in de procedure waardoor de klant sneller geaccepteerd kan worden en de opdracht eerder kan beginnen. De werkdruk van de professional wordt hierdoor niet verhoogd aangezien zij nog steeds ongeveer dezelfde informatie moeten aanleveren, echter vullen ze het nu direct in het CRM systeem in, in plaats van het in een document te zetten en op te sturen.

Betreft de klantacceptatie vragenlijst is er in de aanbevolen situatie de mogelijkheid vragen over te slaan. Dit zorgt ervoor dat bij simpele opdrachten waar veel vragen overbodig zijn, minder vragen beantwoord hoeven te worden. Dit scheelt de professional weer tijd.

De directie houdt even veel taken als in de huidige situatie, namelijk alles goedkeuren. Het verschil is dat het nu digitaal goedgekeurd wordt in plaats van met een fysieke handtekening.

In paragraaf 3.1 Informatiewinning zijn door middel van semigestructureerde interviews een aantal problemen in de huidige situatie vastgesteld. Hieronder staat beschreven in hoeverre de aanbevolen situatie deze problemen oplost.

- **De papierstroom is niet efficiënt**
De procedure is efficiënter doordat de handelingen door minder personen worden uitgevoerd. Deze personen zullen een vergelijkbare werkdruk houden met de huidige situatie. Dit zorgt er dus voor dat de wachttijd op het secretariaat en de werktijd van het secretariaat verdwijnt in het proces. Dit maakt de doorloop efficiënter.
- **Er moeten veel formulieren in gescand worden.**
De gehele procedure zal digitaal plaatsvinden waardoor er niks gescand hoeft te worden.
- **De medewerker bevoegd tot klantacceptatie is niet altijd aanwezig wat leidt tot stillegging van het proces**
Dit probleem zal niet volledig opgelost worden. De medewerker bevoegd tot acceptatie zal evenveel aanwezig zijn om de klant te accepteren. Het verschil is dat het verzoek tot acceptatie digitaal binnenkomt bij dit directielid waardoor een fysieke ontmoeting tussen de professional en de directie niet noodzakelijk is voor acceptatie.
- **Directie vertrouwd op de mondelinge overdracht van de uitvoerende accountant**

Bij het invullen van de klantacceptatie wordt er een risicoscore gegenereerd. Hierdoor heeft de directie naast een mondelinge overdracht van de accountant, ook een risicoscore om de acceptatiekeuze op te baseren. Hierdoor worden er meer consequente beslissingen gemaakt gaan.

- **Het invullen van de papieren wordt automatisme in plaats van dat werknemers er zorgvuldig naar kijken**

Zowel de in te vullen velden in het CRM systeem, als de vragen van de opdrachtacceptatie kennen afhankelijkheden. Alleen vragen en velden benodigd voor deze klant zullen getoond worden. Dit leidt tot een andere vragenlijst/andere in te vullen velden per klant. Er moet zorgvuldig naar elke vraag gekeken worden om de klantacceptatie te kunnen uitvoeren.

- **Papieren blijven onbehandeld liggen bij het secretariaat of raken kwijt**

Er worden geen fysieke papieren meer gebruikt in de aanbevolen situatie. De gehele informatiestroom gebeurt digitaal wat ervoor zorgt dat er geen papieren meer kwijt raken.

- **Het secretariaat moet de vertaalslag maken van het papierwerk naar het CRM-systeem terwijl ze geen inhoudelijke kennis hebben.**

De gehele klantacceptatie wordt uitgevoerd door werknemers die inhoudelijk verstand hebben van de klant en de klantacceptatie.

- **Secretariaat krijgt niet altijd voldoende informatie van de professional**

Het secretariaat is niet meer betrokken in het proces. De professional verzameld alle informatie én verwerkt dit.

- **Opdrachtacceptatielijst is lang en niet alle vragen zijn relevant**

Inhoudelijk is nog weinig aan de vragenlijst veranderd. In de digitale omgeving is er de mogelijkheid om afhankelijkheden tussen vragen en antwoorden toe te voegen. Dit zorgt ervoor dat niet alle vragen bij alle klanten zichtbaar hoeven te zijn. Voor kleine risicoarme klanten zal de vragenlijst korter worden en voor risicovolle klanten zal de vragenlijst mogelijk langer worden om er zeker van te zijn dat er niet met niet integere klanten gewerkt gaat worden.

- **Informatiewinning voor het maken van de offerte wordt niet gedocumenteerd.**

Op het moment dat een verzoek tot dienstverlening wordt geplaatst wordt er direct een potentiële klant in het CRM systeem aangemaakt. Hier kan informatie al vóór de officiële acceptatie opgeslagen worden.

- **Er is niet gedefinieerd via welke portalen (Google, KvK, etc.) checks gedaan moeten worden voordat de conclusie dat een klant integer is getrokken mag worden.**

Dit is nog steeds niet gedefinieerd. Wel gaat er gebruik gemaakt worden dataleverancier x. Dit is een dataleverancier welke onder anderen de UBO's en relevante nieuwsartikelen aanlevert. Door gebruik te maken van deze

dataleverancier is veel relevante informatie in één keer aangeleverd. Dit maakt andere portalen voor klantonderzoek minder relevant.

- **Clientmutatieformulier is ondoorzichtig en niet efficiënt.**

Het clientmutatieformulier is volledig weggelaten uit het proces. De benodigde informatie wordt rechtstreeks in het CRM systeem geplaatst. Het CRM systeem is bij het ontwerpen volledig geanalyseerd zodat enkel benodigde velden zichtbaar zijn. Dit zorgt voor een duidelijk overzicht van de benodigde gegevens.

Zoals hierboven te lezen, zijn veel problemen verbeterd of zelfs opgelost. Enkele problemen zijn niet verholpen in de aanbevolen situatie. Deze punten kunnen mogelijk in een vervolgonderzoek aangepakt worden.

In hoeverre helpt het digitaliseren en centraliseren van de klantacceptatieprocedure van Bedrijf X bij het verbeteren van deze procedure?

Het digitaliseren en centraliseren van de klantacceptatie heeft twee belangrijke verbeterpunten ten opzichte van de huidige situatie namelijk de verkorte tijdsduur om het proces te doorlopen en de betere waarborging van verkregen informatie.

Zoals bij het beantwoorden van deelvraag 5 al benoemd, hoeft het secretariaat zich niet meer bezig te houden met de klantacceptatie, wat leidt tot een kortere wachttijd en dus een kortere procedure. Daarnaast zorgen de geautomatiseerde handelingen voor minder fysiek werk voor de professional wat deze werknemer tijd bespaard. Verder zullen vanaf nu ook afgewezen verzoeken in het CRM systeem gezet worden. Hierdoor is centraal zichtbaar welke klanten zijn afgewezen en waarom. Dit voorkomt een informatie gat tussen de verschillende afdelingen en vestigingen. Bij een nieuw verzoek van deze klant is bij de directie of de compliance officer na te vragen waarom deze klant eerder is afgewezen. Dit maakt het behandelen van het verzoek een stuk makkelijker.

De tweede verbetering is het beter te kunnen waarborgen van de informatie. Accountantskantoren zijn verplicht zich te houden aan wet en regelgeving waaronder de Wwft waarin staat dat alle klanten geïdentificeerd moeten worden. In het nieuwe CRM systeem kunnen zo veel UBO's opgeslagen worden als nodig is geacht. Daarnaast is het resultaat van de klantacceptatie schematisch weer te geven. Zo kunnen de resultaten van een bepaalde vraag weergegeven worden. Dit is belangrijk als er een verplaatsing plaatsvindt in de risico factoren. Door deze mogelijkheid is er snel terug te vinden voor welke klanten deze verschuiving een ander risico betekend. Als deze waarborging er niet

is, is de kans op samenwerking met niet integere klanten groter wat tegen de wet is. Deze goede waarborging maakt de kans op claims, rechtszaken en boetes van de AFM kleiner.

6.2 OPDRACHT CONTINUATIE

Eén keer per jaar worden alle klanten van Bedrijf X opnieuw beoordeeld op dezelfde punten als bij de klantacceptatie. Dit wordt gedaan om te voorkomen dat de situatie van een klant dusdanig veranderd is dat het niet meer binnen het risicoprofiel van Bedrijf X past. Het verschil tussen de klantacceptatie en de opdracht continuatie is dat de opdrachtcontinuatie maar door één directeur getekend hoeft te worden waar een klantacceptatie altijd door twee directeurs getekend dient te worden.

De klantacceptatiemodule van leverancier 1 kan meerdere vragenlijsten bevatten en per vragenlijst kunnen er meerdere ingevulde versies opgeslagen worden. Dit betekent dat bij het invullen van een vragenlijst, de oude versie wel zichtbaar blijft. Op deze manier kan er altijd terug gezocht wat het risico een aantal jaar geleden was en wat er inmiddels veranderd is.

Er zal een soortgelijke vragenlijst als de klantacceptatie vragenlijst aangemaakt worden in de klantacceptatiemodule van leverancier 1 waar de opdrachtcontinuatie in gedaan kan worden. Deze vragenlijst zal goedgekeurd kunnen worden door één directeur in tegenstelling tot de klantacceptatie vragenlijst. De risicoscore van de laatst ingevulde opdrachtcontinuatie zal in het CRM systeem zichtbaar zijn. Zo is bij het opzoeken van de klant direct zichtbaar welk risico deze klant heeft op dat moment.

6.3 DISCUSSIE

Tijdens dit onderzoek zijn er twee aannames gemaakt namelijk: het nieuwe CRM systeem van Bedrijf X is CRM-systeem A én Bedrijf X gaat dataleverancier x gebruiken als dataleverancier. Beide aannames zijn erg realistisch aangezien Bedrijf X met deze programma's aan het testen is en bij positief resultaat zullen deze programma's gebruikt gaan worden. Deze aannames zijn gemaakt om het onderzoek zo concreet mogelijk te maken. Een belangrijk punt voor de digitaliseringskeuze is dat het goed integreert met andere pakketten van Bedrijf X. Dit punt is moeilijk te onderzoeken als het nog niet duidelijk is welke pakketten dit zijn. Mocht uiteindelijk blijken dat de testperiode met CRM-systeem A tegenvalt en dit niet als CRM systeem gebruikt gaat worden in de toekomst, dan zal de klantacceptatiemodule van dit pakket, de aanbeveling van dit onderzoek, ook geen optie zijn.

Het analyseren en aanbevelen van een passend digitaal klantacceptatiepakket is op een bepaald moment in tijd gedaan. Dit bekend niet dat dezelfde conclusie getrokken zou worden als het onderzoek opnieuw gedaan zou worden over een jaar. Er is een klantacceptatiepakket van leverancier 2 in ontwikkeling. Dit is een pakket ontwikkeld door ex accountants, dus de verwachting is dat dit pakket goed zou aansluiten bij de eisen en wensen van Bedrijf X. Tijdens dit onderzoek heeft er geen test met dit pakket kunnen plaatsvinden, doordat Bedrijf X bewust niet betrokken is bij de ontwikkeling. De klantacceptatiemodule van leverancier 1 is momenteel de beste keuze, maar het is onbekend wat er verder allemaal in ontwikkeling is, dus tegen de tijd van implementatie zou er opnieuw gekeken kunnen worden naar het aanbod.

6.3.1 BEPERKINGEN

In de discussie zijn enkele beperkingen al besproken. Hieronder staan de beperkingen opgesomd voor een overzichtelijke samenvatting

- Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van twee aannames namelijk: het nieuwe CRM systeem van Bedrijf X is CRM-systeem A én Bedrijf X gaat dataleverancier x gebruiken als dataleverancier. Mocht een van deze aannames uiteindelijk toch onterecht zijn, zal kritisch naar het resultaat van dit onderzoek gekeken moeten worden. Er zal mogelijk een andere digitaliseringsmanier voor de klantacceptatie gezocht moeten worden. Hierbij is het belangrijk dat de digitale omgeving goed integreert met de andere systemen die Bedrijf X gebruikt.
- Digitaliseringpakketten die momenteel in ontwikkeling zijn, zijn niet meegenomen in dit onderzoek. Dit is een punt welke altijd van toepassing is. Er wordt geadviseerd om bij het moment van implementeren een korte analyse te doen of er nog andere geschikte pakketten op de markt zijn gekomen.
- Tijdens dit onderzoek is er niet inhoudelijk gekeken naar hoe de risico scores verdeeld zouden moeten worden over de risicofactoren in verband met een beperkte tijd waarin het onderzoek uitgevoerd werd. In dit onderzoek wordt er puur gekeken naar de manier waarop digitalisering en centralisering waargemaakt kan worden en hoe dit in het proces verwerkt kunnen worden. Er wordt geadviseerd eerst een inhoudelijk de vragenlijst te updaten en scores toe kennen aan verschillende factoren voor het implementeren van het resultaat van dit onderzoek.
- Bij meer tijd voor dit onderzoek zou er geobserveerd kunnen worden hoe de klantacceptatiemodule van leverancier 1 zich ontwikkeld. Het resultaat van deze ontwikkeling kan het resultaat van dit onderzoek versterken of veranderen.

6.3.2 AANBEVELINGEN

Voordat de digitale klantacceptatie geïmplementeerd kan worden, moet er een goede vragenlijst zijn waar risico scores aan bepaalde vragen en antwoorden hangen. Hiervoor moet inhoudelijk naar de wetgeving gekeken worden én naar het risicobeleid van Bedrijf X. De huidige opdrachtacceptatie vragenlijst kan als basis fungeren. Door de steeds scherpere wetgeving, is het belangrijk deze vragenlijst regelmatig te vernieuwen.

Op het moment dat er risico scores gedefinieerd zijn, moet er nagedacht worden wat er met deze scores gedaan gaat worden. Boven een bepaalde score is het belangrijk dat de mening van de compliance officer gevraagd wordt voor het accepteren. Verder kan er gedacht worden aan het aantal directeuren dat moet tekenen bij een bepaalde risicoscore. Daarnaast zal de prijs van de opdracht afhankelijk kunnen worden van het gegenereerde risico.

Er zijn veel digitale ontwikkelingen bezig binnen Bedrijf X op dit moment. Er gaat vermoedelijk gebruik gemaakt worden van een dataleverancier om te ondersteunen bij de klantacceptatiekeuze, er komt een nieuw CRM systeem gecombineerd met een nieuw practice management systeem én de klantacceptatie gaat gedigitaliseerd worden. Dit is een enorme verschuiving in de werkwijze van de werknemers van Bedrijf X. Bij het implementeren van al deze veranderingen moet rekening gehouden worden met de extra werktijd van werknemers om de programma's en de nieuwe werkwijze te leren kennen. Daarnaast moet er genoeg hulp aanwezig zijn als de werknemers vragen hebben over de nieuwe pakketten. Er wordt geadviseerd het implementatiemoment niet in een drukke periode te laten vallen en idealiter ook niet in de zomervakantie periode, omdat er dan weinig mensen aanwezig zijn om te helpen bij vragen.

6.3.3 BIJDRAGE

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Bedrijf X. Het resultaat is daarom gebaseerd op hun werkwijze, en zal voor Bedrijf X toegevoegde waarde moeten hebben. De voorgestelde digitalisatie en centralisatie van het klantacceptatieproces, heeft veel integratie met de systemen die Bedrijf X gebruikt. Het resultaat van dit onderzoek zal anders zijn per accountantsorganisatie. De relevantie van het onderzoek daarentegen niet. Ieder accountantskantoor heeft te maken met de aangescherpte wetgeving, en vermoedelijk zal dit in de toekomst alleen maar strenger worden. Voor ander accountantsorganisaties kan deze scriptie een houvast zijn voor gegevens waarborging. Des te meer handelingen geautomatiseerd zijn, des te minder menselijke fouten er in het proces kunnen plaatsvinden. Daarnaast helpt digitale gegevensverwerking bij het continu

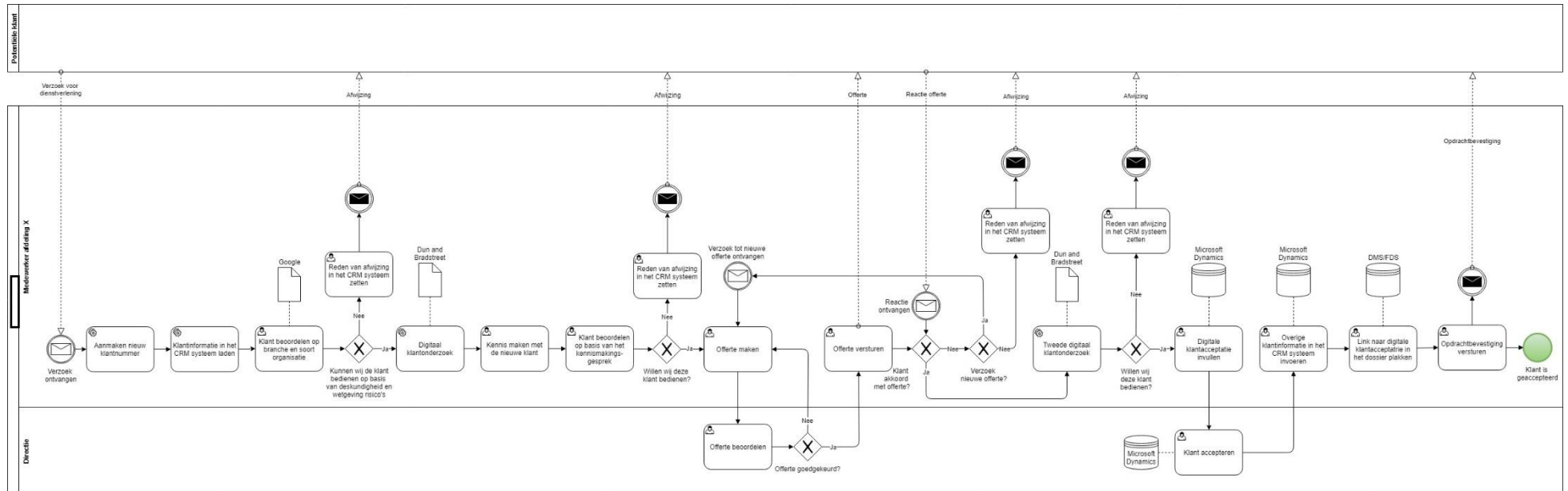
monitoren van het risico van de klant. Voor een goede gegevenswaarboring is het van belang dat de te gebruiken programma's goed met elkaar integreren. Aanbevolen wordt om de wens van een goede integratie van pakketten een hoge prioriteit te geven bij een nieuwe investeringskeuze. Dit geldt niet alleen voor investeringen betreft klantacceptatie, maar ook voor investeringen op andere gebieden. Hoe meer losse programma's er runnen, hoe groter de kans is dat er ergens een stukje informatieoverdracht mist waardoor informatiewaarboring moeilijk wordt.

7 REFERENCES

- Communities and local government. (2009). *Multi-criteria analysis: a manual*. Opgehaald van http://eprints.lse.ac.uk/12761/1/Multi-criteria_Analysis.pdf
- Crossman, A. (2018). *The Major Theoretical Perspectives of Sociology*.
- Deshmukh, A., Romine, J., & Talluru, T. (2004). *A fuzzy set approach to client acceptance decisions*.
- Heerkens, H., & Winden, A. v. (2012). *Geen Probleem*.
- Johnstone, K. M., & Bedard, J. C. (2003). *Risk management in client acceptance decisions*.
- Johnstone, K. M., & Bedard, J. C. (2004). *Audit firm portfolio management*.
- Joshi, P. L., Ajmi, J. A., & Bremser, W. G. (2009). *A study of auditor-client relationships and problems in the Bahraini audit environment*.
- LAI, H.-L., & CHEN, T.-Y. (2012). *Client acceptance method for audit firms based on interval-valued fuzzy numbers*.
- NBA. (2017). *SRA Praktijkhandreiking opdrachtaanvaarding*.
- Overheid. (2018). *Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme*. Opgehaald van Overheid.nl: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0024282/2018-07-25kmo>
- overheid.nl. (2018). *Wet ter voorkoming van witwassen en financieren van terrorisme*. Opgehaald van [wetten.overheid.nl: https://wetten.overheid.nl/BWBR0024282/2018-07-25#Hoofdstuk5_Paragraaf5.1_Artikel33](https://wetten.overheid.nl/BWBR0024282/2018-07-25#Hoofdstuk5_Paragraaf5.1_Artikel33)
- Robert Wood Johnson Foundation. (2008). *Interviewing*. Opgehaald van Qualres.org: <http://www.qualres.org/HomeInte-3595.html>
- Salesforce. (2018). *A Beginner's Guide to CRM Systems*. Opgehaald van [salesforce.com: https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/crm-systems/](https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/crm-systems/)
- Smartdraw. (2018). *Entity Relationship Diagram*. Opgehaald van Smartdraw: <https://www.smartdraw.com/entity-relationship-diagram/>
- The Open Group. (2017). *Business Layer*. Opgehaald van Archimate specification: http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/chap08.html#_Toc489946039
- TSM Business School. (sd). *De Algemene Bedrijfskundige Probleemaanpak*.
- White, S. (2015). *Introduction to BPMN*.

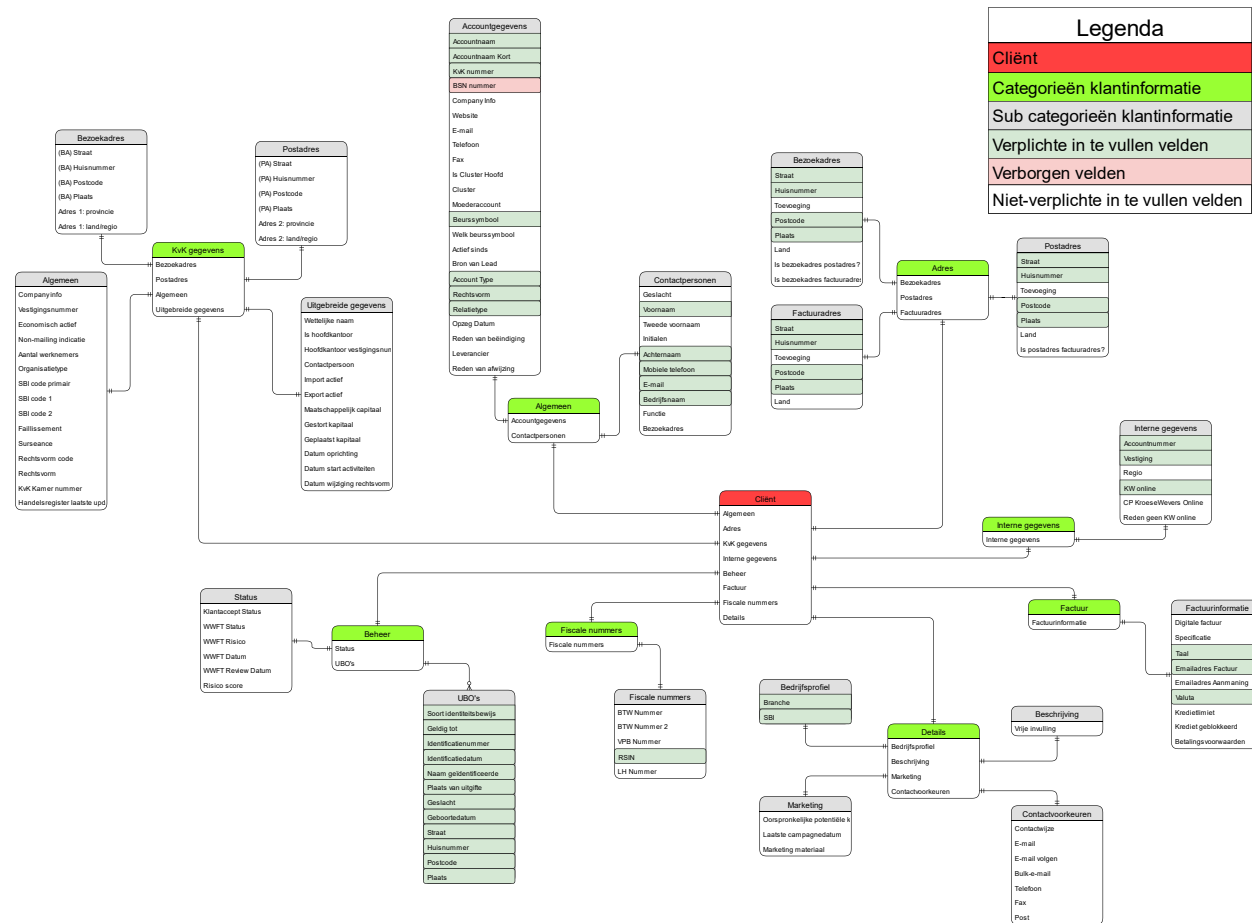
Winter, R., & Fischer, R. (2007). *Essential Layers, Artifacts, and Dependencies of Enterprise Architecture*.

8 APPENDIX A – BPMN MODEL AANBEVOLEN SITUATIE



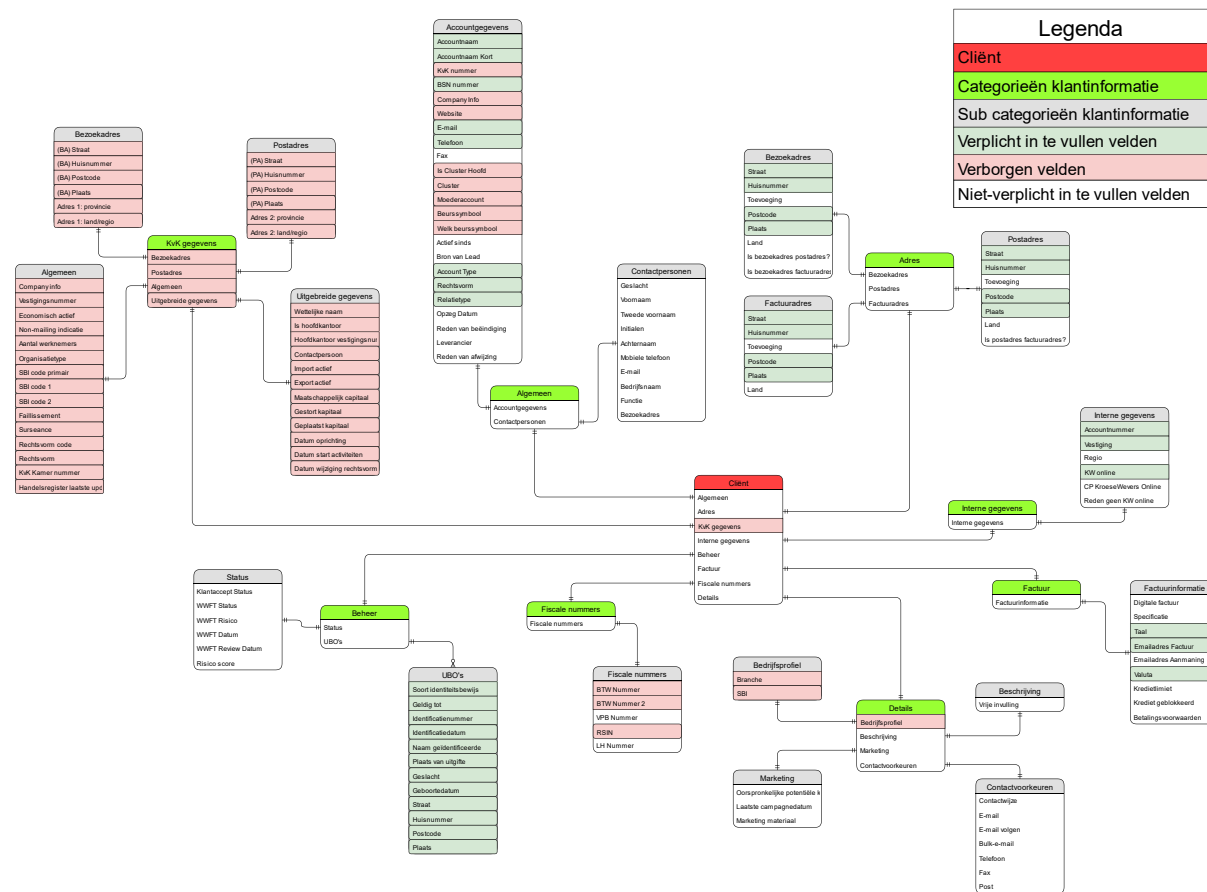
Figuur 11 - BPMN model aanbevolen situatie

9 APPENDIX B – DATA MODEL AANBEVOLEN SITUATIE (VERPLICHTE EN OVERBODIGE VELDEN KVK GEREГИSTREERDE KLANTEN)



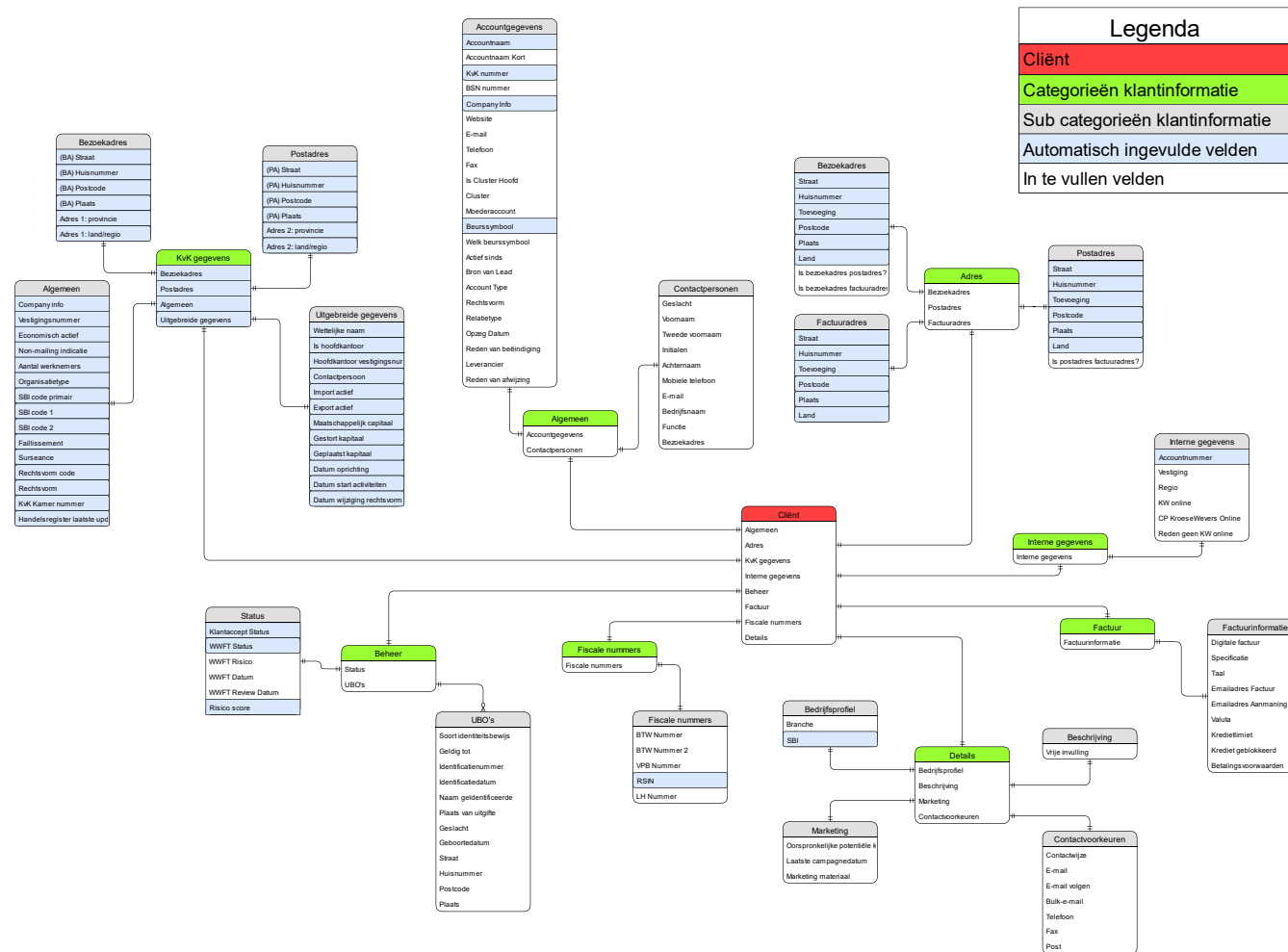
Figuur 12 - Data model aanbevolen situatie (verplichte en overbodige velden KvK geregistreeerde klanten)

10 APPENDIX C – DATA MODEL AANBEVOLEN SITUATIE (VERPLICHTE EN OVERBODIGE VELDEN PARTICULIERE KLANTEN)



Figuur 13 - Datamodel aanbevolen situatie (verplichte en afhankelijke velden particuliere klanten)

11 APPENDIX D – DATA MODEL AANBEVOLEN SITUATIE (AUTOMATISCH INGEVULDE VELDEN)



Figuur 14 - Data model aanbevolen situatie (automatisch ingevulde velden)