

WIJ BUNDELEN ONZE KRACHTEN



Werkstroom Middelen: Visie Financiële Administratie

Z. Oliver m.m.v.
J. van der Meer

**ROC Leiden en ID College
Juni 2016**



Inhoudsopgave

Aanleiding.....	3
Doelstelling.....	3
1. Missie.....	3
2. Kernwaarden	4
3. Proces van opbouw	4
4. Van visie naar actie.....	6
Stappenplan	6
5. Randvoorwaarden	6
6. Visie 2018	7
6.1 Uitgangspunten	8
6.2 Management & Organisatie: De herpositionering van de financiële administratie	8
6.3 IT Middelen (Systemen)	9
6.4 Proces	14
6.5 Mensen en Cultuur	16
7. Werkgroepen FA.....	17



Aanleiding

In december 2015 werd bekend gemaakt dat ROC Leiden en ID College voor 2018 zullen gaan fuseren. In maart 2016 is de werkstroom 'Middelen' gestart met o.a. als doel om een gemeenschappelijk efficiënt en effectief Shared Service Center Administratie in te richten. Het is de planning de inrichting tegen augustus 2017 af te ronden. Binnen het SSC Administratie ressorteren 3 werkgroepen, te weten PSA, FA en SA. Binnen de Werkstroom Middelen ressorteren nog 4 werkgroepen, te weten P&C, roosteren, huisvesting en facilitair (met inkoop).

Doelstelling

Het doel van dit visiedocument is om te adresseren wat het toekomstbeeld van de administratie is en welke stappen we moeten nemen om daar te geraken. Dit document geeft hoofddoelstellingen, uitgangspunten en randvoorwaarden weer. De missie, kernwaarden en visie zullen gebruikt worden om de toekomstige Financiële Administratie vorm te geven. Er zal een apart document worden opgeleverd waarin het plan van aanpak (implementatie) beschreven zal worden. Voor de kernwaarden en visie zal worden aangesloten bij de centraal opgestelde documenten en kernwaarden. Zodra deze zijn vastgesteld zal dit visiedocument daarop worden aangepast.

Het doel is om binnen de werkgroep financiële administratie (FA) gemeenschappelijke en heldere kaders te definiëren, waardoor duidelijkheid over ieders verantwoordelijkheid ontstaat. Het plan van aanpak (implementatie), voortvloeiend uit dit visiedocument, moet op detail de beschrijving geven van de activiteiten die worden uitgewerkt ten einde met één financieel systeem binnen het nieuwe ROC te gaan werken.

Met de opzet van een geïntegreerde financiële administratie wordt bedoeld de samenvoeging van de financieel administratieve activiteiten van ID College en ROC Leiden. Hieronder worden verstaan: de processen/activiteiten voor in-, door- en uitstroom van de financiële mutaties. Interne controle en het genereren van (management) informatie, het verzorgen van het beheer van de systemen, en de samenvoeging van expertise naar een afdeling.

Bij de opstelling van dit visiedocument is de "Contourennota" als basis uitgangspunt genomen.

1. Missie

De afdeling financiële administratie heeft de volgende missie:

- Het volledig, tijdig en juist registreren van de financiële mutaties en hierover rapporteren;
- Ondersteunende rol binnen het Onderwijs en de hele organisatie;
- Ondersteunen van - en aanpassen van financiële procedures;
- Ondersteunen van P&C Cyclus;
- Signaleren en oplossen van afwijkingen in processen en procedures;
- Continue verbetering en hoge kwaliteit borgen.



2. Kernwaarden

Zodra de kernwaarden voor de nieuwe organisatie zijn vastgesteld zullen deze worden toegevoegd en de onderstaande kernwaarden aangepast worden. De onderstaande kernwaarden zijn samen met alle project medewerkers van FA opgesteld als commitment voor de transitie en is ook onze identiteit geworden.

1. Klantgericht;
2. Professional zijn;
3. Wij werken transparant en open;
4. Wij zijn samenwerkingsgericht;
5. Betrokkenheid, teamwerk en service-gerichtheid;
6. Communicatie is zeer belangrijk voor ons!
7. Proactief- signaleringrol en meedenkend;
8. Wij zijn innovatief en vooruitdenkend;
9. Kwaliteit;
10. Ondernemend – ondernemerschap;
11. Wij zijn samen verantwoordelijk voor de administratie;
12. Wij willen gezien worden als een betrouwbare adviseur met goede service.

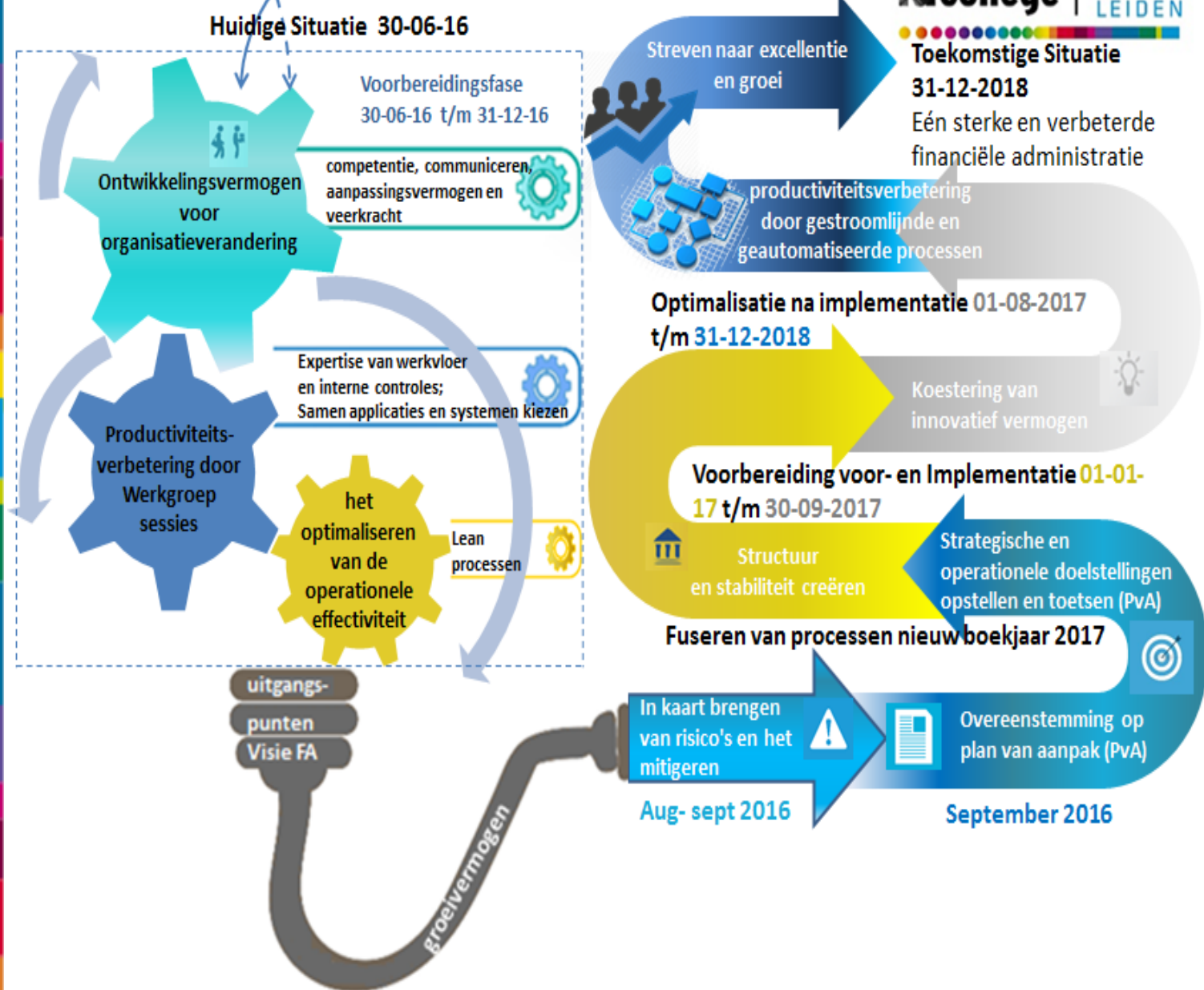
3. Proces van opbouw

Het fuseren van twee onderwijsinstellingen is een proces van opbouw. Figuur 1 geeft dit proces schematisch weer in drie domeinen:

1. Ontwikkelingsvermogen voor organisatieverandering
 - a. Waar ligt de weerstand? Hoe kunnen wij een open discussie faciliteren?
 - b. Is het mogelijk om mee te bewegen met de organisatieverandering?
 - c. Hoe blijven wij met elkaar open en transparant communiceren?
2. Productiviteitsverbetering door samenwerken en synergie
 - a. Iedereen kan bijdragen door eigen expertise te delen met het doel om de administratie te versterken en verbeteren
 - b. Proces- en systeemcontroles inrichten ten behoeve van foutreductie, vermindering van handmatige processen ten einde capaciteit voor andere processen in te zetten.
 - c. Systeemselectie: systemen en applicaties worden gekozen aan de hand van de behoeften van de gehele administratie
3. Het optimaliseren van operationele effectiviteit
 - a. Welke processen kunnen wij uniformeren en optimaliseren? Praktische oplossingen dragen bij aan het resultaat van operationele effectiviteit.
 - i. De strategie bepaalt de koers; hoe komen wij daar?
 - ii. De operationele effectiviteit bepaalt wat er gedaan moet worden om daar te komen.

Alleen door deze drie onderwerpen integraal te benaderen kunnen we tot een succesvolle samenwerking, integratie en verbetering komen. De uitgangspunten zoals verwoord in dit visie-document geven kaders en structuur voor dit proces. De weg om naar de toekomstige situatie te komen is weergegeven in het rechter deel van figuur 1. In de eerste fase zullen risico's in kaart gebracht worden zodat deze in het plan van aanpak (implementatie) opgenomen kunnen worden met actiepunten om de risico's te mitigeren. Eén sterke en verbeterde financiële administratie is de stip op de horizon. Door verschillende factoren, tastbaar en ontastbaar, zal FA onderweg blijven (rechtterkant van figuur 1) totdat de stip op de horizon bereikt zal worden.





Figuur 1: Pad naar de toekomst Financiële Administratie

De data en mijlpalen zijn toegevoegd aan het model. Deze ambitieuze mijlpalen dwingen ons om zo veel mogelijk zaken tijdens voorbereidingsfase in kaart te brengen. Van 01-07-16 tot 01-07-17 is de tijdlijn die wij hebben om alles te realiseren. Deze transitie is ambitieus en vraagt ons om ook ambitieus te zijn. De tijdsperiode voor de hele transitie is niet al groot, maar door slim te werken wel haalbaar. Om de visie duidelijk te krijgen, zullen de afzonderlijke stappen van de transitie-pad toegelicht en uitgebreid uitgelegd in het Plan van Aanpak.

4. Van visie naar actie

Stappenplan



5. Randvoorwaarden

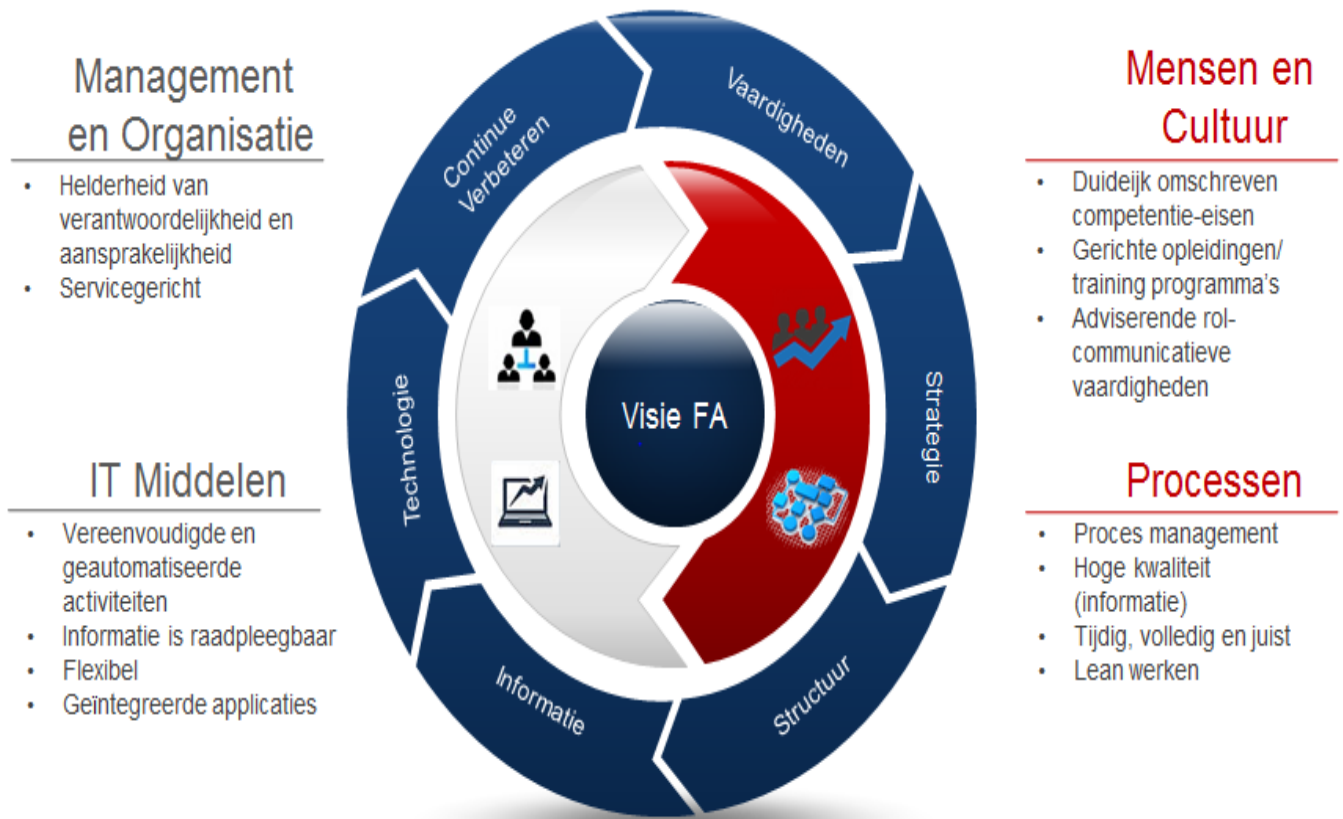
Om een succesvolle transitie en inrichting van de financiële administratie mogelijk te maken zijn een aantal zaken van wezenlijk belang. Hieronder zijn de 5 meest belangrijke randvoorwaarden opgenomen waaraan de verschillende stakeholders zich dienen te committeren. Projectleiders zullen actief de invulling van de genoemde randvoorwaarden monitoren.



1. Communicatie is heel belangrijk. Vooral tussen de medewerkers van de werkgroep en de overige medewerkers. Communicatie moet transparant zijn.
2. Er dient een integrale benadering te zijn om de uitgangspunten duidelijk te maken en een stip op de horizon te kunnen zetten. De visie is leidend in hoe wij naar de implementatie toe werken.
3. De medewerkers worden betrokken om een volledig beeld te krijgen en verschillende knelpunten en aandachtspunten te bepalen.
4. Cultuurverschillen worden inzichtelijk gemaakt en gemanaged.
5. De visie dient gedetailleerd te worden uitgewerkt in een implementatieplan. De stelling “we gaan fuseren” is niet scherp genoeg. Bovendien wordt de visie en het plan van aanpak duidelijk en breed gecommuniceerd.

6. Visie 2018

Eind 2018 dient er een geïntegreerde FA te staan met een duidelijke organisatie. Een service gerichte organisatie waar continue verbetering wordt nagestreefd. Een FA waar aan stakeholders diensten geleverd worden met een hoge automatiseringsgraad en lage foutmarge, waar competente professionals werken die een leven lang leren nastreven.



Figuur 2: Visie Financiële Administratie 2017-2020

De kernpunten: structuur, vaardigheden, technologie, strategie, informatie en dat wij streven om onze kwaliteit continue te verbeteren (zie figuur 2) zijn geïntegreerd in vier facetten: Management & organisatie, IT middelen, processen en mensen & cultuur. De kernpunten fungeren als een draaiend wiel dat ons van de huidige situatie naar de toekomstige situatie brengt. De kernpunten en de kernfacetten van de administratie zijn de basis van de visie van FA. Deze kernpunten zijn verbonden met de kernfacetten en dus verbonden met de visie. Hoe sterker de kernpunten worden, hoe sterker de kernfacetten worden, en hoe betere kans dat de visie behaald kan worden.

De vertaling van visie, systeem en processen zal vorm geven aan het Financieel beleid van het nieuwe ROC.

De randvoorwaarden voor succes zijn in de visie benoemd. In het PvA het zal toegelicht worden hoe de implementatie wordt gedaan om een stevige basis voor FA te creëren. Succes is geen toeval, de FA zal strategische en operationele doelstellingen opstellen en toetsen, risico's mitigeren en vandaar, succes mogelijk maken.

6.1 Uitgangspunten

Management & Organisatie:

1. De administratie goed binnen de organisatie positioneren.

IT Middelen:

2. Hoge automatiseringsgraad.
3. Geïntegreerde, geharmoniseerde systemen

Processen:

4. Processen herontwerpen en optimaliseren a.h.v. best practices van beide organisaties
5. Van registreren naar adviseren

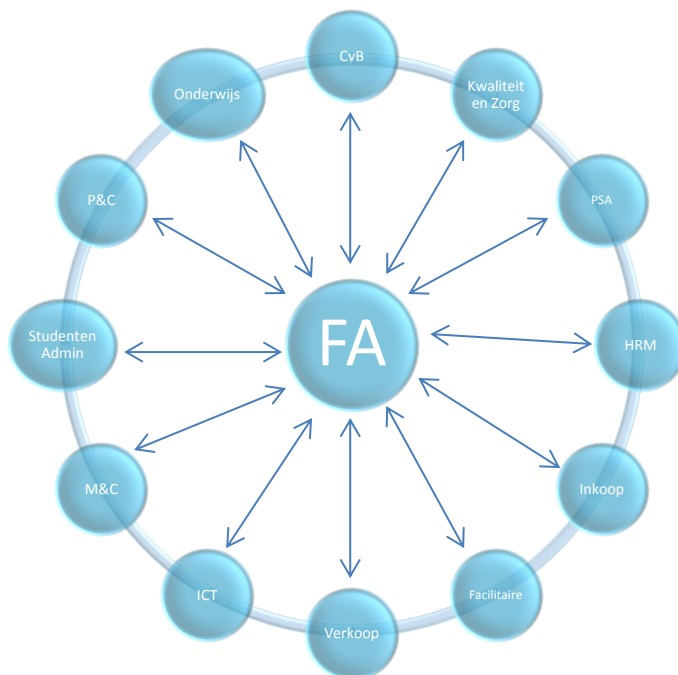
Mensen en Cultuur:

6. Ontwikkelingsmogelijkheden en kwaliteitsverbetering van afdeling FA door middel van het ontwikkelen van medewerkers.

6.2 Management & Organisatie: De herpositionering van de financiële administratie

Om de financiële administratie voor te bereiden voor de toekomst dient er tijdig een strategisch plan ontwikkeld. Bij de uitvoering van een verplichte administratie is het belangrijk dat de financiële administratie zich positioneert en haar registrerende en adviserende rol binnen het de fusie-organisatie duidelijk maakt. De kwaliteit van de input heeft een enorme invloed op de kwaliteit van de administratie en daarmee het financiële resultaat. Terwijl de FA een backoffice-functie is, kan de FA in staat zijn om een frontoffice mentaliteit aan te nemen door middel van het creëren van samenwerkingen zowel binnen de teams als het onderwijs. Er zal een apart document worden opgeleverd waarin de governance en de stakeholder-relatie tussen FA en de rest van de organisatie beschreven zal worden. Hieronder is visueel weergegeven in welk speelveld de FA acteert.

6.2.1 Administratie – samenwerking/cross-functioneel werken



Figuur 3: Positionering van de Financiële Administratie

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wordt de visie voor 2018 verder beschreven. Vervolgens worden de uitgangspunten voor het bereiken van deze visie gedetailleerd beschreven. Om hier structuur in aan te brengen zijn de uitgangspunten onderverdeeld in: systemen, processen en mensen.

6.3 IT Middelen (Systemen)

Uitgangspunten:

- Geobjectiveerde systeemkeuze
- Hoge kwaliteit van koppelingen en interfaces, gegevens vanuit diverse applicaties integraal kunnen overzien en rapporteren;
- Zo weinig mogelijk met papier werken en zo veel mogelijk digitaal;
- Zo veel mogelijk geautomatiseerd (stap 3 van het Handmatig tot STP model);
- Saas oplossingen;
- Optimalisatie van boekhoudpakket (voorbeelden: automatiseren, rapportages draaien).
- Gestroomlijnde en geautomatiseerde financiële processen;
- Gebruiksgemak;
- Gemakkelijk toegang tot gewenste informatie (Self Service);
- Flexibiliteit: schaalbare services voor efficiënte groei;
- Zoveel mogelijk gebruik maken van applicatie controles.

Harmonisatie van de systemen dient per fusiedatum, 1 juli 2017, te zijn gerealiseerd. De medewerkers van de nieuwe organisatie mogen geen hinder ondervinden van de fusie. Dit betekent dat de medewerkers van beide financiële administratie per 1 juni 2016 moeten starten met de benodigde activiteiten.

Het principe van train de trainer zal worden toegepast en de medewerkers van ID College en van het ROC worden getraind in het gebruik van het nieuw systeem. Afhankelijk van de functie zal dit op verschillende niveaus plaats vinden t.w. applicatiebeheer/ inrichting/ autorisaties, ontwikkelen en afroepen rapporteren, en de registratie/vastlegging.

6.3.1. Geobjectiveerde systeemkeuze

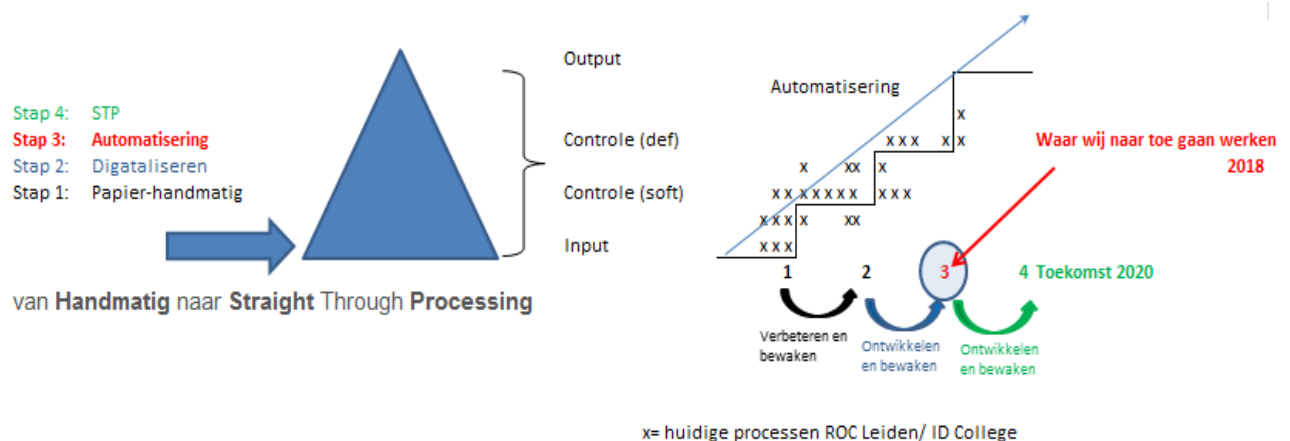
Vanuit de werkgroep FA komt er een voorstel voor de pakketkeuze onderbouwd met argumenten. Werkstroom Middelen trekkers Rengert de Gier met Maurice van der Meulen zullen dit beoordelen en ter besluitvorming voor te leggen bij de programmaraad.

6.3.2. STP als basis voor verwachting van systeem

STP (Straight Through Processing) is de toekomst. Wij zijn aan het inventariseren waar de afdelingen van FA nu staan en hoever ze zijn met digitalisering en automatisering. Deze inventarisatie zal functionele eisen voor het systeem opleveren.

Het ontwikkelingstraject van de afdeling FA bestaat uit vier stappen (Handmatig tot STP Model):

1. Handmatig werken / met papier;
2. Digitaal werken (vaak via email, bestanden opslaan en versturen, documenten inscannen en bewaren);
3. Het automatisering van het digitaal werken, bijvoorbeeld: van 8 stappen naar 4 stappen te versnellen;
4. STP- automatisering ; één druk op de knop.



Figuur 4: Model van Handmatig naar STP

De mogelijkheid om STP niveau te bereiken op basis van het 4 stappen model, is een lange termijn doel. Dit is niet op de korte termijn te realiseren, maar een doelstelling om door te ontwikkelen in incrementele fasen. Het zal per proces worden aangepast en bereikt.

In de werkgroepoverleggen, zijn verschillende processen in verschillende stappen van het model aangetoond (zie x in bovenstaande figuur 4). Het werk dat gedaan moet worden is

niet alleen de stappen te overbruggen, maar ook om het doel te behouden/bewaken. Dit zorgt ervoor dat de tijd en energie die gevraagd zal worden in toenemende mate meer vraagt van de medewerker FA. De FA staat niet alleen in ontwikkeling in deze transitiefase maar ook haar medewerkers.

Het hoofddoel van het systeem en proces is om in stap 3 een zo hoog mogelijke automatiseringsgraad te bereiken.

- Dit betekent dat voor eind 2018:
 - 30-40% van alle FA processen worden gedigitaliseerd (inclusief overbrugging fase 1 en 2),
 - en minimaal 30-40% van alle FA processen worden geautomatiseerd (inclusief overbrugging fase 2 en 3).
- Voor eind 2020, zal de FA afdeling verder 15-20% gedigitaliseerd en geautomatiseerd worden.

Het plan van aanpak van stroomlijning van processen zal in kaart brengen hoe snel en wanneer deze processen gedigitaliseerd en geautomatiseerd kunnen worden.

6.3.3. Digitalisering

Een van de grootste verbeteringen die FA kan faciliteren is om zo volledig mogelijk van stap 1 (handmatig/papier) naar stap 2 (digitaal) te overbruggen en dit te bewaken. De omvang en het tempo van de digitalisering zijn echter aan het versnellen. Mobiel internet, webapplicaties en sociale media dringen ook door in de FA. Er zijn ontwikkelingen waar budgethouders orders of facturen *anytime, anyplace, anywhere* kunnen controleren en goedkeuren.

Voor de financiële administratie geldt dat we door het samenvoegen van gelijksoortige werkzaamheden een grotere efficiency bewerkstelligen. De hieraan gekoppelde besparingen komen ten goede aan het primaire proces, het onderwijs.

De beperking ligt in het feit dat zowel ROC Leiden als ID College inmiddels een goed georganiseerde organisatie zijn waar verregaande digitalisering wordt nagestreefd. Dit succes wordt in het integratieproces ook onze beperking. Namelijk, dat binnen de twee instellingen de diverse registratieve systemen aan elkaar gekoppeld zijn (bedrijfsprocessen sluiten op elkaar aan) en informatie met elkaar delen. We willen een open en eerlijk proces doorlopen bij de keuze van de systemen.

Digitalisering zorgt voor een betere kwaliteit van planning, beheer, controle en facturering in de onderwijsinstelling. Voorbeelden van digitalisering zijn: E-herkenning, scannen en herkennen en zelflerende financiële programma's. Hierin worden mutaties automatisch herkend en in de administratie geboekt. Door diverse continu werkende controles in te bouwen wordt het steeds makkelijker om over continu bijgewerkte informatie te beschikken, zodat bedrijfsprocessen en financiële mutaties voortdurend gevolgd kunnen worden. Er zijn nieuwe technieken en tools nodig voor data analyse en monitoring. Dit vereist gewijzigde kennis en vaardigheden van de FA medewerker.

6.3.4. Eisen voor systeemkeuze

Er zal een boekhoudpakket gekozen worden tussen Unit4Financials of Exact. De eisen van het systeem zijn als volgt:

Onderdeel administratie	Eisen/ opmerkingen
Functionele Eisen	
Project Administratie	• Registratie uren (intern en externe medewerker) en is er een autorisatie workflow • Registratie materiaalkosten en budget • Is er hiërarchie in projecten (sub projecten, activiteiten, criterium) • Real-time rapportages, verplichtingen inzichtelijk
Bestellen tot crediteurbeheer	• Order bevat leverancier gegevens, omschrijving, onderbouwing, financiële regels (KS, KP, KD, project, MVA), contractnummer • Orders vanuit webshop en vrije tekst • Artikellijsten/keuzelijsten (catalogus)? • Orders genereerd van contracten • Signalering van een volle PO, nieuwe te genereren • Welke signalen zijn er (mogelijk) naar besteller indien order "verbruikt" is (meerdere lijnen, deelleveringen)? • Is er een procuratie workflow om order te accorderen? • Verplichtingen registratie/Rapportage • Hoe verloopt BTW registratie in order • Opschonen openstaande orders
Crediteurenbeheer	• Facturen digitaal in verschillende formats kunnen verwerken (inlezen) • OCR (Optical Character Recognition) • Invoicesharing • Koppeling orders en KS/KP/KD/Project- Indien match, direct boeken, Indien mismatch, workflow? • Registratie stamdata in aparte rol bij inkoop • Blokkade op crediteur indien (mutatie) stamdata in behandeling is • Real-time verwerking van (mutatie) stamdata • Synchronisatie tussen inkoop systeem en financieel systeem
Betalingsverkeer	• Betaalvoorstel (vervaldatum) • Volledig digitale betaalverwerking • Blokkade op crediteuren stamdata in bewerking • Welke statussen krijgt een factuur (openstaand, betaling onderweg, betaald) en wanneer? • Bank import ◦ Inlezen bankmutaties en automatische betalingsverwerking (AcceptEmail) • Afletteren
Debiteuren	• Registratie openstaande posten (standaard rapportage op openstaande facturen en op overige gefactureerde posten) • Volledigheid facturatie • Synchronisatie tussen Studentenadministratie systeem en Financieel systeem- stamgegevens en facturatie in real-time ◦ Studenten facturen worden verstuurd uit financieel systeem (ook via AcceptEmail) • Automatisering en parametrisering en workflow management

	t.a.v. herinnering en aanmaning • Welke mogelijkheden heeft de opbouw tot een debiteurendossier? (Registratie van bezwaar/dispuut en (telefoon)notities en emails) ◦ Koppeling- Hoe flexibel is de uitwisselbaarheid van het debiteurendossier tussen Financieel systeem en Deurwaarder systeem?
Materiële Vaste Activa	• Registratie op activa klasse • Afschrijvingsprognose • Afschrijving berekenen en boeken • Bij activeren terugwerkende afschrijvingslast berekenen • Real-time rapportages, verplichtingen inzichtelijk.
Grootboek	• Swaps • Rentelasten/baten • WKR rapportages • Afletteren grootboek • Aansluitingen Raet/Eduarte • BTW varianten kunnen toepassen
Belastingen	• Hoe verloopt registratie tot aangifte • Hoe is de flexibiliteit in omzetting % • VPB Registratie (meerdere administraties?) • Jaarrekening/consolidatie
Rapportages	• Welke rapportages zijn er begroting vs. realisatie • Liquiditeitsrealisatie vs. prognose(begroting) • Spendanalyses • Is het mogelijk om zelf rapportages samen te stellen?
Overige selectie criteria	
Systeem Eisen	• Migratie • Licentie • Modules (uitbreiding / upgrade) • Nieuwe administratie versus aanschuiven bij huidige administratie • Koppelingen en kwaliteit van de synchronisatie van informatie tussen verschillende systemen • SLA en ondersteuning • Applicaties • Flexibiliteit van parametrisering • Applicatie controles • Uitgebreide beveiligingsmogelijkheden • Duidelijke functiescheiding • Rapporteren en Business Intelligence: BI richting Excel integratie, Analyse en analytics • Financieel en operationeel rapporteren • Data herstel • Backup • Gestroomlijnde en geautomatiseerde financiële processen • Gebruiksgemak • Gemakkelijke toegang tot gewenste informatie • Flexibiliteit: schaalbare services voor efficiënte groei
Infrastructuur (Interoperabel (ERP) Model indien mogelijk)	• Uitgebreid gebruik van het systeem voor automatisering ◦ Inkoop/bestellen (Procurement Management) ◦ Contracten management (indien van toepassing) ◦ Activa ◦ Bankieren ◦ Kostenanalyse

	○ Rapportages ○ Facturatie ○ Scan en herken ○ Budgetten, Planning, Forecast: standaardspreadsheet om zo de selectie, voorbereiding, afstemming en productie van budgetten te stroomlijnen ○ Project Administratie en management
SAAS Oplossing	• In welke mate is de applicatie SaaS (installatie, onderhoud en back-up bij leverancier). Licentiekosten voor gebruiker.

6.4 Proces

Onze visie is om processen te herontwerpen en optimaliseren als het 'richten', 'inrichten' en 'verrichten' van begin-tot-eindprocessen. Dit houdt concreet in: het vaststellen van de kaders en principes voor de gewenste werkwijze (richten), integraal procesontwerp (inrichten; van huidig naar gewenst), het toepassen van klantgericht werken en het implementeren van nieuwe begin-tot-eindprocessen (verrichten).

Het doel is de huidige procesinrichting vast te stellen en te zorgen dat deze aansluit bij de ambities van de FA en bovendien inzicht genereren in de sterke punten en het verbeterpotentieel van het nieuw ROC.

Voor het (her)ontwerpen van begin-tot-eindprocessen zal FA best practices van ID College en ROC Leiden combineren tot een optimaal geheel. Zo zal een effectievere en efficiëntere financiële administratie ontstaan.

6.4.1. Processen herontwerpen en optimaliseren a.h.v. best practices van beide organisaties

"Kwaliteit zit in dagelijkse activiteiten." Gebaseerd op Ondersteunende activiteiten.

- Continu verbeteren
 - Lean management- de waardeestroom van processen in kaart brengen en verspillingen binnen deze processen elimineren
 - Rapportages genereren om de eigen positie te vergelijken binnen ROC Land. Als resultaat kunnen wij geld en tijd besparen. De verhoging in kwaliteit zal terug vertaald worden in verbeterde processen.
- Ketenoptimalisatie of procesoptimalisatie- het zoveel mogelijk vereenvoudigen van administratieve processen;
- Duidelijk beleid (dit wordt leidend) vertalen naar duidelijke processen (Accounting Manual/ draaiboek) en verwachtingen van FA;
- Standaardrapportages;
- Controles en audits (werkzaamheden) voor de Jaarrekening vertalen in een draaiboek om maandelijks uit te voeren. Resultaat: sneller oplevering van de jaarrekening.
- Belastingen en heffingen;
- Incasso;



- Begrotingen, budgetbewaking en liquiditeitsbeheer;
- Liquiditeitsprognose- samenwerking met Controllers
- AO/IC en Interne Audit;
- Verschillende rapportages;
- Accounting Manual;
- Draaiboek.

Processen worden vertaald naar...

Financieel beleid

- Bepalen hoe de financiële administratie gevoerd zal worden: opstellen Programma van Eisen, opvragen offertes, afsluiten contract, werkafspraken maken over de inrichting van de administratie.
- De financiële implicaties van het inhoudelijk beleid moeten bepaald en geïmplementeerd worden.

Financieel beheer

- Het inrichten van de financiële administratie, zodanig dat de onderscheidende activiteiten (programma's, beoogde resultaten) uit het ondersteuningsplan ook zichtbaar zijn in de financiële rapportages
- Het bepalen en implementeren van de maatregelen t.b.v. interne controle
- Maandafsluiting jaaroverzicht (jaarkalender maken)
- Het risicomanagement nader uitwerken
- De vormgeving van het monitoren van de ontwikkeling van de financiën, leerlingaantallen en de beoogde resultaten
- Het opstellen van de beginbalans en activa-administratie
- Het opstellen van de liquiditeitsplanning
- Samenwerking met de accountants
- Bankbeheer.

6.4.2. Registeren naar adviseren

Wanneer de administratie op kwalitatief hoog niveau geautomatiseerd is, schuiven de werkzaamheden van de registratie naar controle, waardoor de kwaliteit van informatie en advies worden verbeterd. Hierbij zal het eerst gedacht worden aan advisering en coaching binnen de organisatie van de financieel administratieve processen en procedures. Dit vraagt om andere vaardigheden dan alleen vaktechnische deskundigheid, zoals het vermogen om zich in de klant te kunnen verplaatsen en goede sociale en communicatieve vaardigheden.

Er is sprake van een combinatie van standaarddiensten (procesgericht) en advies op maat (klantgericht). Het klantencontact is een mix van gedigitaliseerd en persoonlijk contact. Het vereist een juiste samenstelling van het personeelsbestand, omdat in principe alle diensten verleend moeten kunnen worden.



6.5 Mensen en Cultuur

Uitgangspunten:

- De administratie goed binnen de organisatie positioneren
 - De menselijke capaciteiten binnen een organisatie op een slimme manier inzetten;
 - Competente, innovatieve, proactieve, ondernemende en tevreden medewerkers.
- Ontwikkelingsmogelijkheden en kwaliteitsverbetering van afdeling FA door middel van het ontwikkelen van medewerkers
 - Duidelijkheid in functie/ werkzaamheden, hoog verantwoordelijkheidsgevoel;
 - Medewerkers kunnen zich verder ontwikkelen en plezier in hun werk hebben.

Een human resource strategie voor de financiën begint met de beoordeling van de huidige vaardigheden en competenties van de financiële staf tegen de verwachte korte-, middel- en lange termijn doelstellingen van de financiële functie. Als de beoordeling is voltooid, moet de aandacht worden gericht op het creëren van opleidings- en ontwikkelingsprogramma's om de huidige niveaus te verbeteren en nieuwe competenties te creëren binnen de financiële afdeling.

Individuele loopbaanontwikkelingsprofielen moeten gezamenlijk worden ontwikkeld tussen individuen en de functie management, met duidelijke doelstellingen en evaluaties, om te zorgen dat de gewenste verbeteringen worden bereikt.

6.5.1. Scholing en opleiding

Scholing heeft betrekking op de opleiding van de FA medewerker. Door de verhoging van digitalisering van het administratieve proces verdwijnt de behoefte aan lager gekwalificeerde medewerkers. Hierbij valt onderscheid te maken tussen de backoffice en medewerkers met klantcontact. Bij de backoffice is kennis nodig van de gebruikte systemen en inzicht in datastromen. Centraal staat de optimale beheersing van standaardwerkzaamheden. Bij medewerkers die klanten beheren bestaat vooral behoefte aan advieskwaliteiten, en communicatieve vaardigheden (frontoffice mentaliteit).

Digitalisering doet zich sector breed voor. Om bij te blijven met de digitale ontwikkelingen bij de klant, en de hierop afgestemde diensten te kunnen leveren, is voortdurend scholing nodig. De te kiezen scholing is afhankelijk van de gekozen positionering in het bedrijfsmodel van de organisatie.

6.5.2. Waar gaan wij werken?

In de nieuwe organisatie worden de SSC Administratie geplaatst in Gouda. De FA wil, dan waar mogelijk, flexibele uren en flexplekken kunnen bieden aan haar medewerkers. Er zit veel kwaliteit in de administratie binnen zowel ROC Leiden als ID College. Met flexibiliteit en nadruk op professionaliteit en de te bereiken doelen wil de FA de medewerkers een goede werkomgeving bieden.

6.5.3. Capaciteitsplanning

Een capaciteitsplanning zal worden gemaakt zodra de processen en systemen duidelijker zijn. Het uitgangspunt is een zo efficiënt mogelijke FA, met zo veel mogelijk geautomatiseerde verwerking. De functies (Medewerker A,B,C...) binnen de administratie kunnen momenteel niet verbonden worden aan een rol, omdat de structuur van HRM nog niet bekend is.

FA overweegt een bredere inzet van de medewerkers op meer op rollen te organiseren i.p.v. functies. De teams worden samengesteld o.b.v. de rolindeling. FA kijkt naar de behoeften van de organisatie en aan de hand daarvan wordt alles ingeregeld.

7. Werkgroepen FA

Werkgroep Financiële Administratie (Middelen)

Rengert, Zofia en Jaco

Interne controle, audit en Management informatie zijn meegenomen binnen elke werkgroep. De samenstelling van de werkgroepen is verschillend per detail onderwerp.

Project Administratie

Trekker: Jaco

Deelnemers: Bekir en Monique

Grootboek Administratie

Trekker: Jaco

Deelnemers: Joan, Monique, Hennie en Luud

Materiële Vaste Activa

Trekker: Jaco

Deelnemers: Yassin en Hennie

Bestellen tot Betalen (Crediteuren)

Trekker: Zofia

Deelnemers: Neline, Heleen, Irfana, Ruud, Yassin en Luud

Opdracht tot Innen (Debiteuren)- inclusief betalingsverkeer

Trekker: Zofia

Deelnemers: Neline, Marijke, Willy, Nihada, Asha en Bekir en Luud

Functioneel Beheer

Trekker: Zofia

Deelnemers: Bob en Jaco

Plan van Aanpak Visie, integratie en implementatie plan

Trekker: Zofia samen met Jaco

Deelnemers: De hele administratie

Communicatieplan

Trekker: Zofia samen met Jaco

Deelnemers: De hele administratie

Herpositioneringsplan

Trekker: Zofia samen met Jaco

Deelnemers: De hele administratie