



# Is er met standaardisatie geld te verdienen?

De businesscase van standaardisatie,  
theorie en toepassing

Nico Westpalm van Hoorn  
Voorzitter Forum Standaardisatie

ECP Jaarcongres  
14 november 2013



# De businesscase van standaardisatie

College door:

Prof. Dr. Piet Ribbers, hoogleraar Bestuurlijke Informatiekunde aan de Universiteit van Tilburg.

Dr. Joris Hulstijn, docent en onderzoeker aan de faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft.



# De businesscase van standaardisatie

[www.forumstandaardisatie.nl](http://www.forumstandaardisatie.nl)

forumstandaardisatie@logius.nl







# Is er met standaardisatie geld te verdienen?

Prof. Dr. P.M.A. Ribbers  
Dr. J. Hulstijn

ECP Jaarcongres  
14 november 2013



# De Businesscase

Volgens Wikipedia:

In de **businesscase** wordt de zakelijke afweging beschreven om een project of taak te beginnen.

In de businesscase worden de kosten, risico's tegen de baten afgewogen.



## De Businesscase

Volgens Wikipedia:

In de **businesscase** wordt de zakelijke afweging beschreven om een project of taak te beginnen.

In de businesscase worden de kosten, risico's tegen de baten afgewogen.

Stelling: Adoptie en Implementatie van standaarden is afhankelijk van een gedegen business case



# Een verhaal over pinguïns





© Chantal Beer







Twee scenario's...



© by Klaus Jost  
<http://www.jostimages.com>









Of.....als het goed gaat ...  
het bandwagon effect



**ARKive**  
www.arkive.org



© Andy Rouse / www.photoshot.com





**ARKive**  
www.arkive.org

© Jean-Paul Ferrero / Auscape International



## The Penguin Effect

“ Penguins who must enter the water to find food often delay doing so because they fear the presence of a predator. Each would prefer some other penguin to test the water first” \*)

\*) Farrell & Salone, 1986; Weitzel, Beimbaum et al., 2006; zie ook: E.Folmer, Jack Verhoosel: State of the Art on Semantic IS Standardization, Interoperability & Quality



## (Economische) Effecten van IT standaarden..

Verschillende effecten – ook afhankelijk van de standaard,  
bijv.:

- Schaalvoordelen (een organisatie standaardiseert op een merk en een leverancier)
- Transactiekosten door interoperabiliteit
- Markt-strategische effecten door transparantie of door Lock-in



# (Economische) Effecten van IT standaarden... ...Op verschillende niveau's

Bijv....

De individuele organisatie

De bedrijfstak en de bedrijfskolom

De BV-Nederland





## (Economische) Effecten van IT standaarden... ...Op verschillende niveau's

Adoptie start op het niveau van de individuele organisatie

*Van Pinguin-effect,*

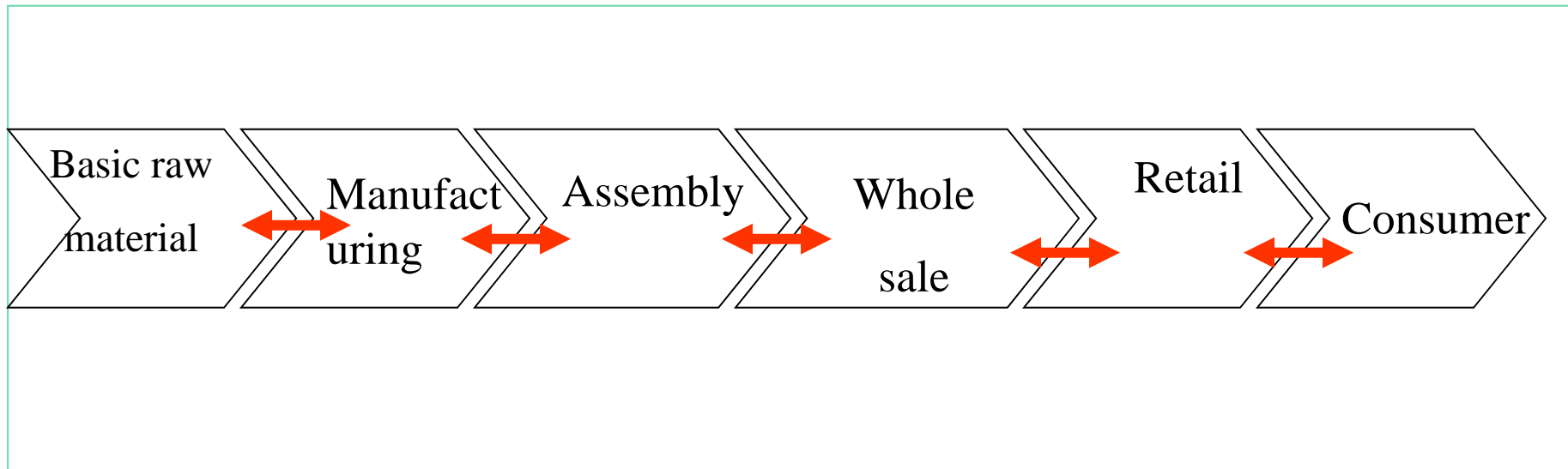
Indien men er baat bij heeft ...naar *Bandwagon*-effect  
en naar *Network*-effect

*Network*-effect: hoe meer er meedoen, hoe meer voordelen voor  
het individu

Anders dan bij de Pinguins....

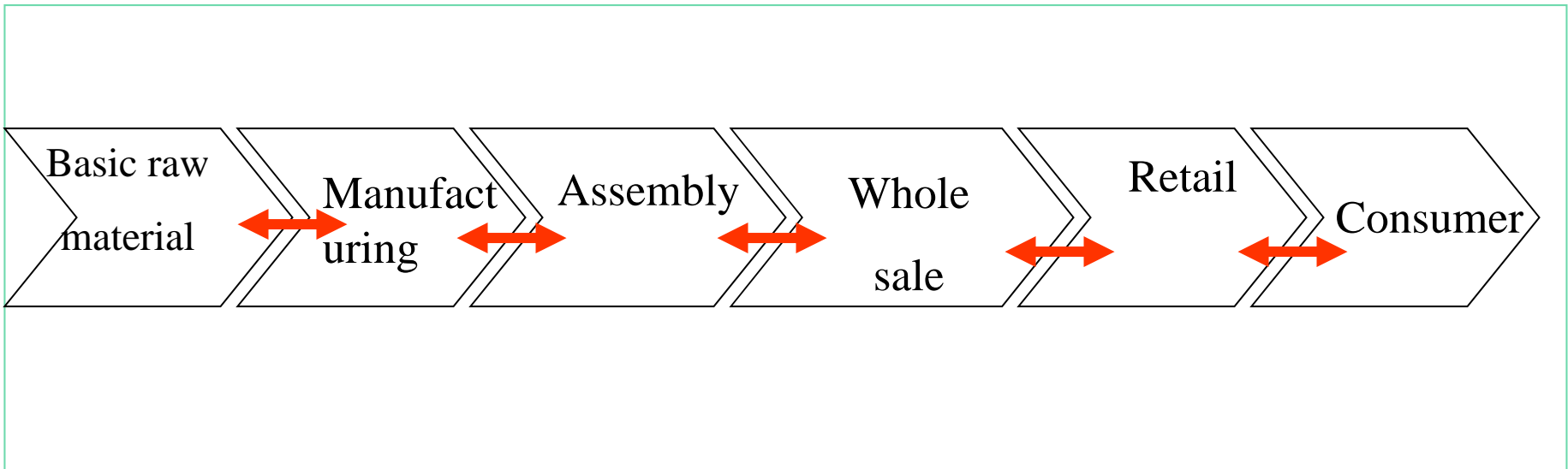


## Coördinatie in de keten - interoperabiliteit





## Coördinatie in de keten - interoperabiliteit

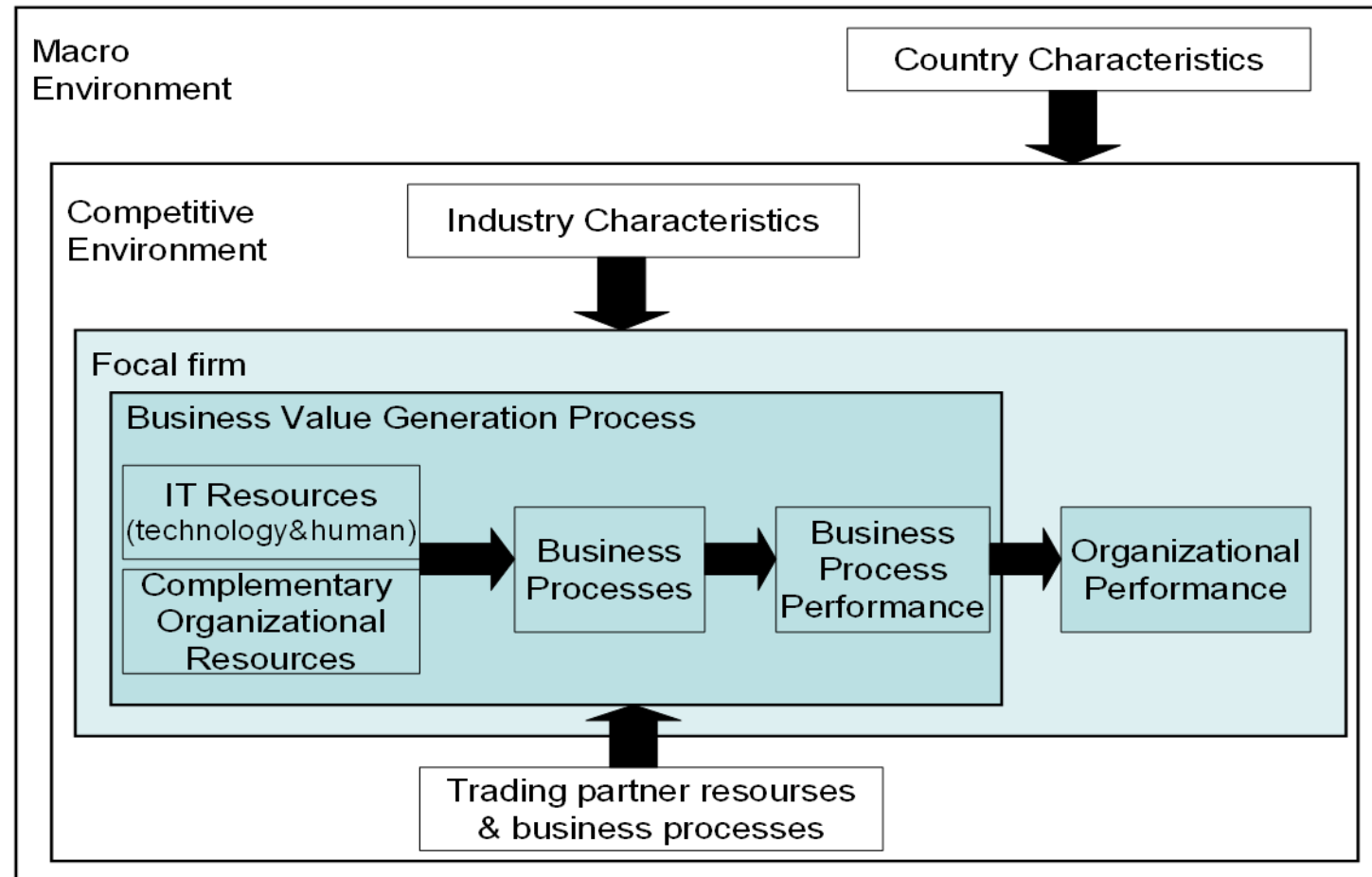


- # Adoptie van standaarden afhankelijk van kosten / baten per schakel
- # Kosten / Baten van Standaarden mogelijk per schakel verschillend

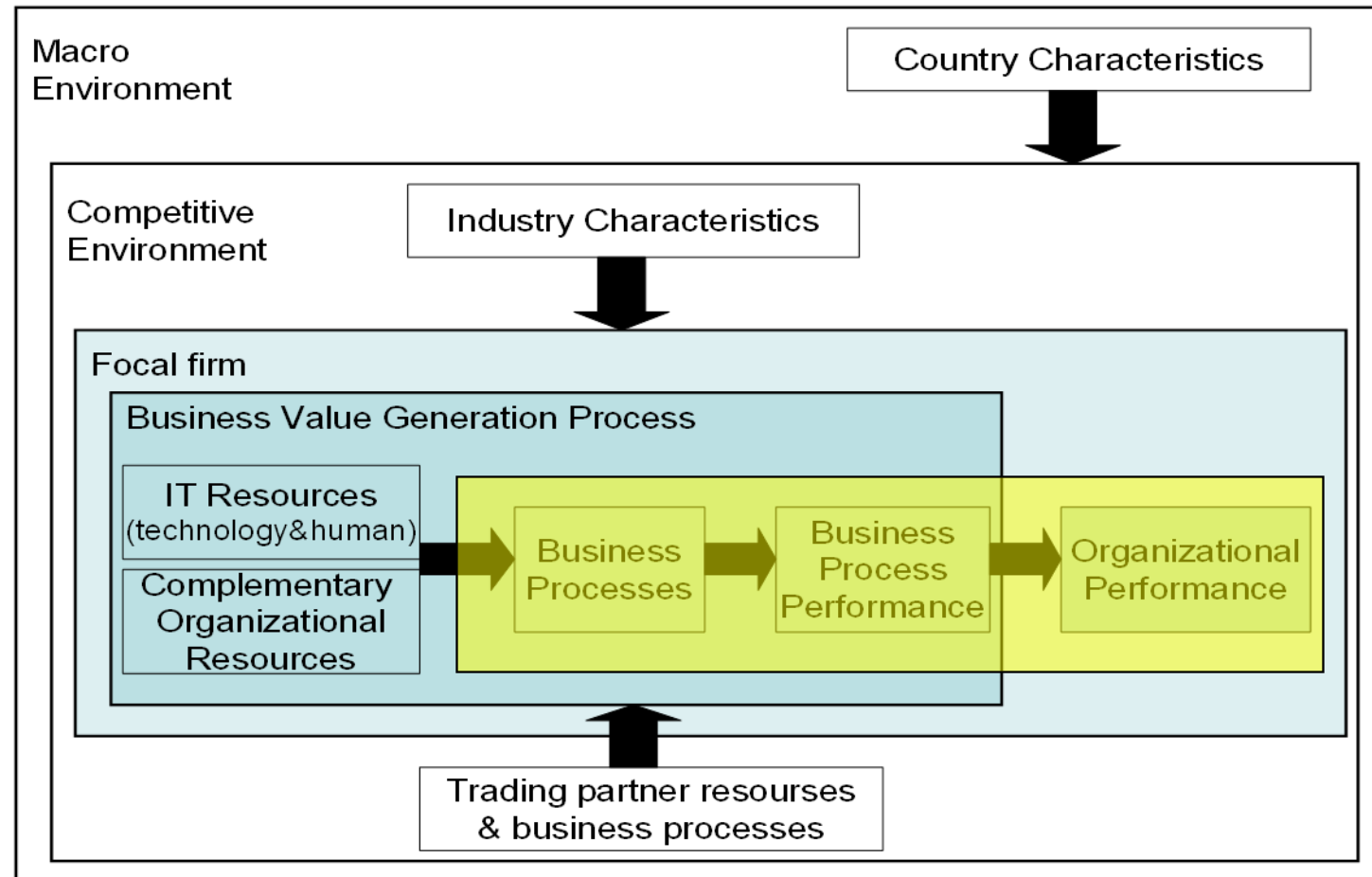


# De Business Case op Bedrijfsniveau: kijk naar Processen

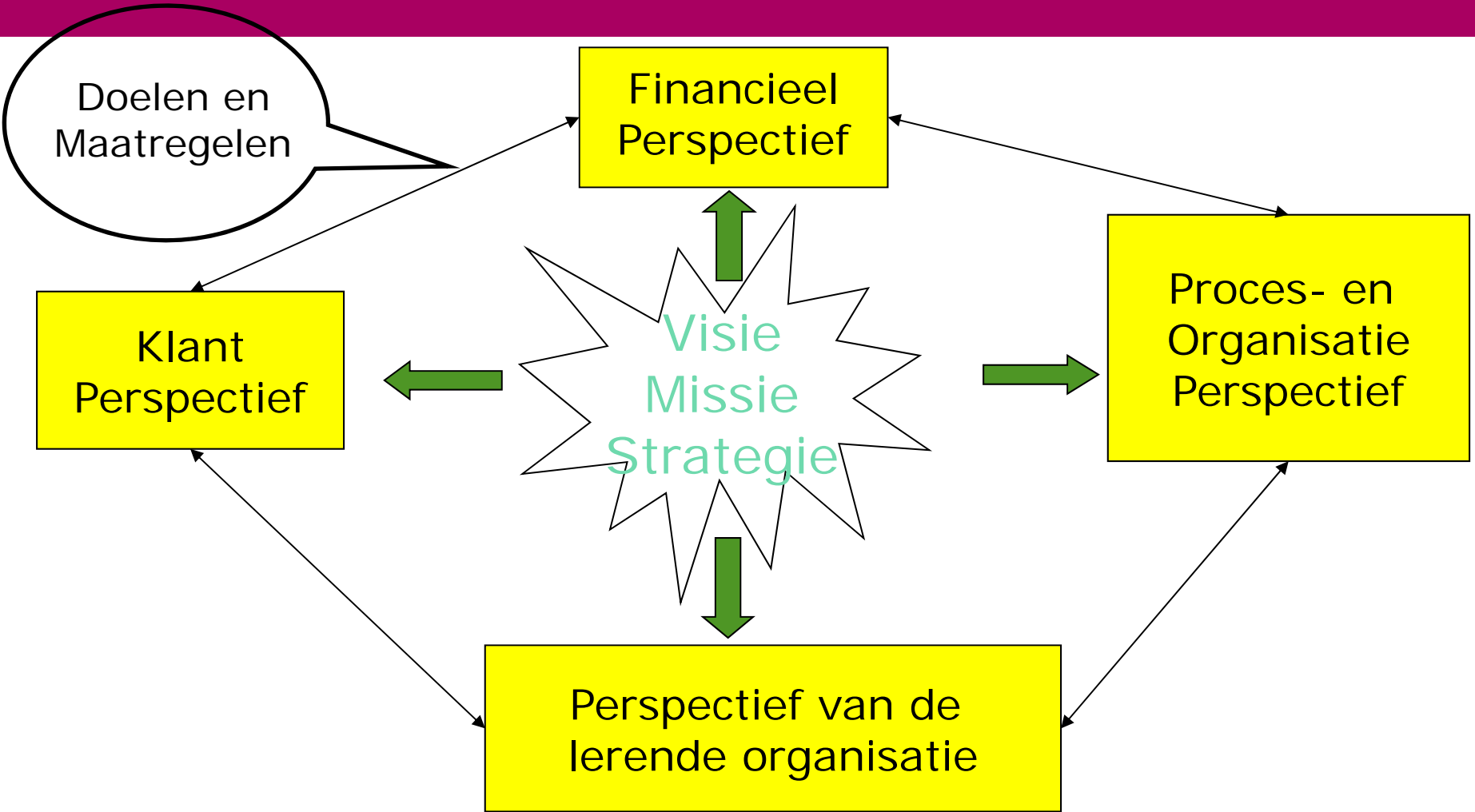




The IT Business Value model (Melville et al, MISq 2004)



The IT Business Value model (Melville et al, MISq 2004)



R.S.Kaplan, D.P.Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. HBR (January- February 1996)



# De business case van een standaard





# De Business Case van een standaard op Bedrijfsniveau

## Kosten

- Invoeren van de standaard (legacy?)
- Governance, beheer van de standaard
- ...

## Baten

### Tangible

- (Transactie)kostenverlaging
- Marktvoordelen

### Intangible

- Flexibilisering
- Procesversnelling
- Procesverbetering
- ...



## Casus: XBRL

Kloos, M., [J. Hulstijn](#), M. Seck and M. Janssen (2013). XBRL-driven Business Process Improvement: a simulation study in the accounting domain. Proceedings of MokMASD, Madrid, 2013.



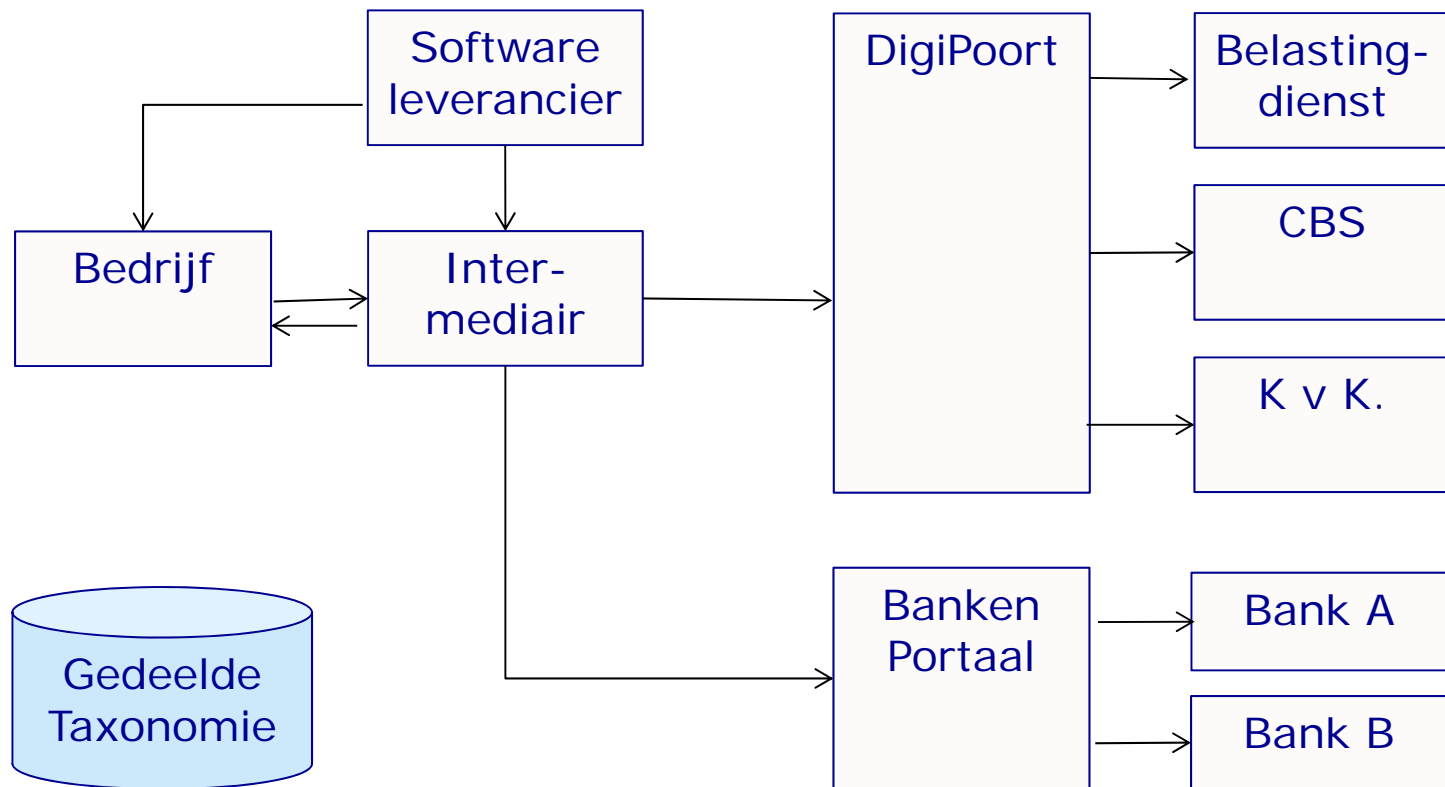
## XBRL

- **XBRL** (eXtensible Business Reporting Language) is een XML standaard voor financiële rapportage
- Cruciaal is de **semantiek** (betekenis). Deze wordt gegeven in de vorm van een gedeeld begrippenkader (bijv. IFRS, of SBR-NL, ...)
- **SBR** (Standard Business Reporting): is bedoeld om rapportage van bedrijven te standaardiseren en verbeteren
- De standaard kan echter ook gebruikt worden voor verbetering van interne bedrijfsprocessen.
  
- Doel: laat zien **hoe** adoptie van XBRL de interne bedrijfsprocessen van een intermediar kan verbeteren



# Standard Business Reporting

“Store once, report many times”





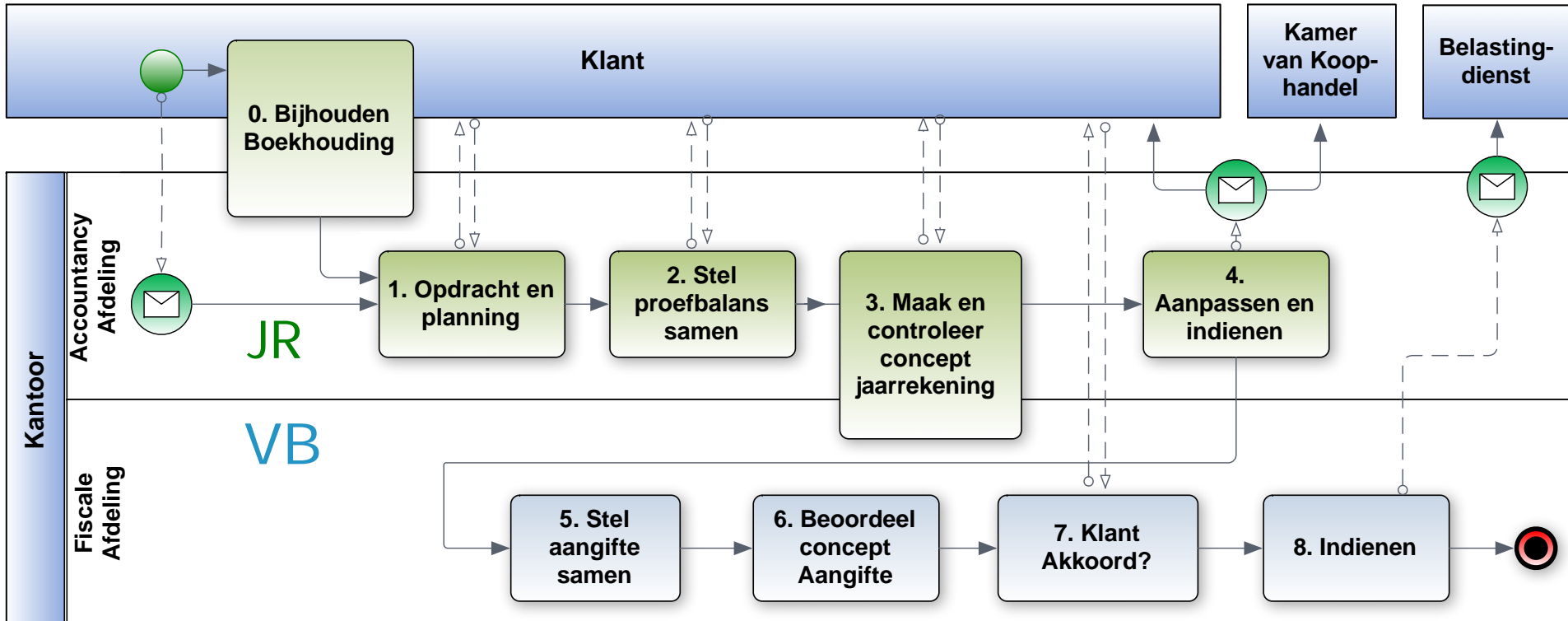
## Casus

- Middelgroot accountancy kantoor
- Verbeter processen voor verwerking financiële rapportage
  1. Proces van samenstellen en indienen jaarrekeningen (JR)
  2. Proces van aangifte van vennootschapsbelasting (VB)
- Aanpak: **simulatie**
  - Modelleer het bedrijfproces
  - Identificeer verbeterpunten (Lean, BPR, theory of constraints)
  - Discrete event simulatie (ARENA)
  - Evaluatie



## Casus

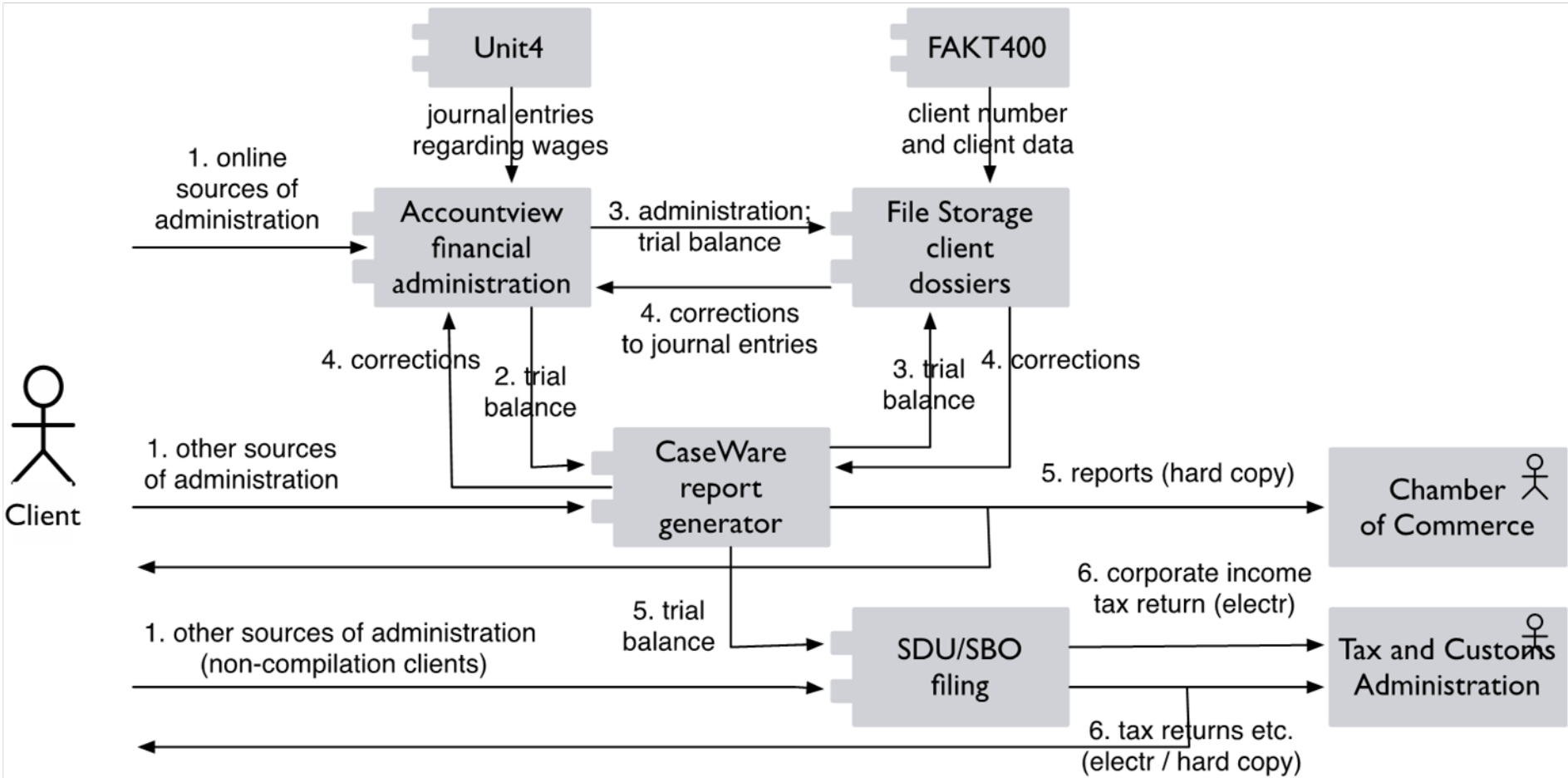
- SBR heeft fiscale begrippen en begrippen voor financiële verslaglegging geharmoniseerd (Wet Samenval 2008)







# IT landschap





## Procesverbetering

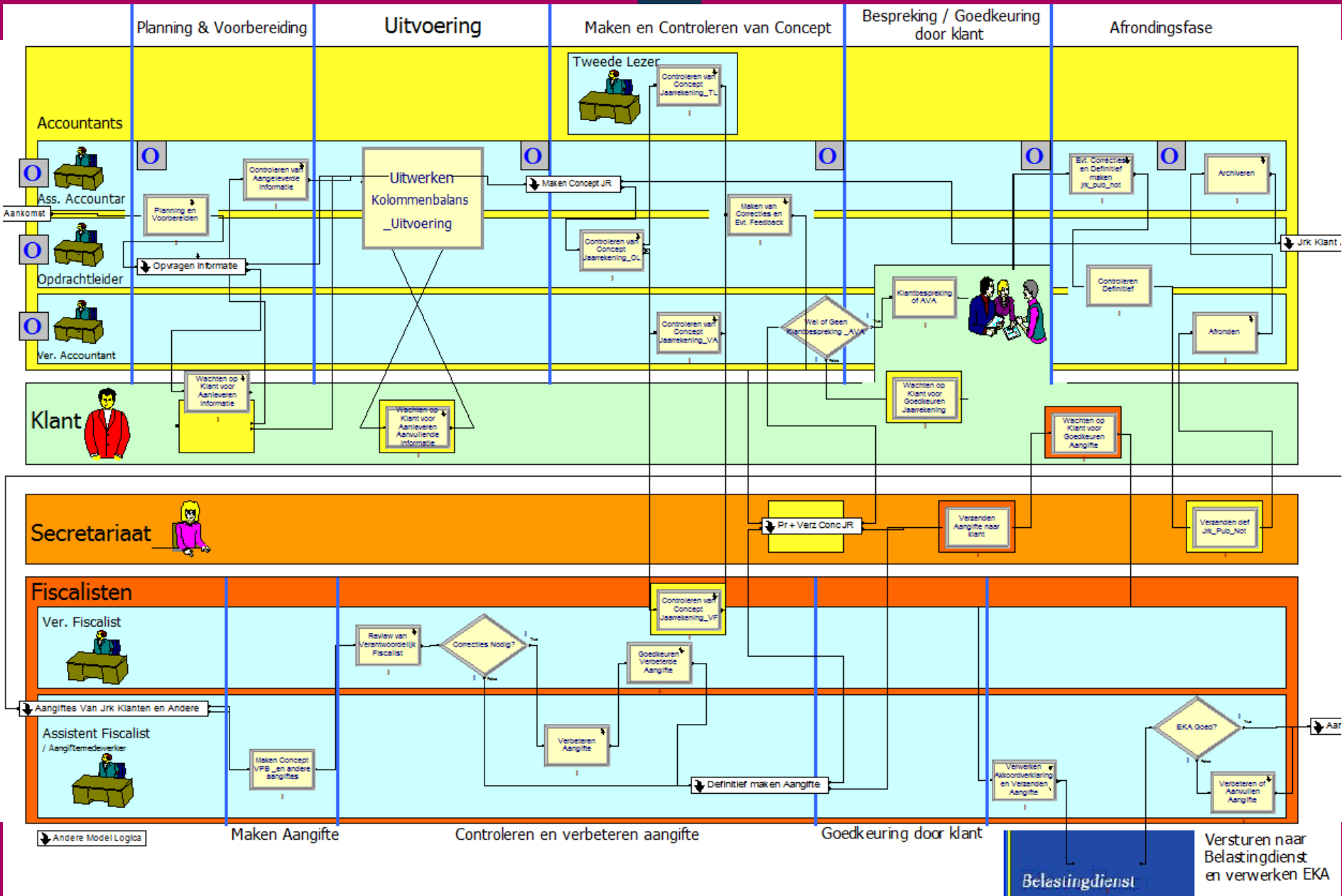
- Theory of constraints: verwijder of vermijd knelpunten
- Lean: verminder 'verspilling'
  - Verminder aantal contactpunten met klant; directe feedback
  - Verminder fouten
  - Verminder meervoudige controles; kan deels geautomatiseerd
- Business Process Redesign: volledig herontwerp
  - Gegevens verzamelen door klant (vergelijk EasyJet)
  - Deel informatie vroeg in het proces, om fouten later te voorkomen
  - Integreer software; voorkom fouten



## Eigenschappen accountants

- O1. Kwaliteit is cruciaal (voldoen aan standaarden)
- O2. Niet tastbaar product (financiële dienstverlening)
- O3. Kennisintensief domein
- O4. Veel maatwerk
- O5. Gedecentraliseerde structuur; XBRL verbetert delen informatie
- O6. Complex IT-landschap; XBRL maakt standardisatie mogelijk

# Simulatie in ARENA





## Expert panel





# Resultaten

## Resultaten simulaties

- **Kortere doorlooptijd:** minder processtappen, minder correcties, meer tegelijk doen en dus minder wachttijd, zorgt voor een 10% afname van de totale doorlooptijd (6 dagen).
- **Hogere efficiëntie:** door data niet opnieuw in te voeren, door minder controles en betere inzet (gemengde teams) zijn minder mensen nodig, terwijl de kwaliteit (in principe) gelijk blijft.

## Andere uitkomsten (bevestigd door het panel)

- **hogere datakwaliteit:** snellere feedback en ingebouwde controles
- **hogere mate van zekerheid:** ingebouwde controles en benchmarks
- **klanttevredenheid:** snellere respons, minder moeite, minder fouten
- **agile:** XBRL maakt hergebruik data en aanpassingen makkelijker
- **eenvoudiger onderhoud:** minder complex IT landschap





## Vier scenario's

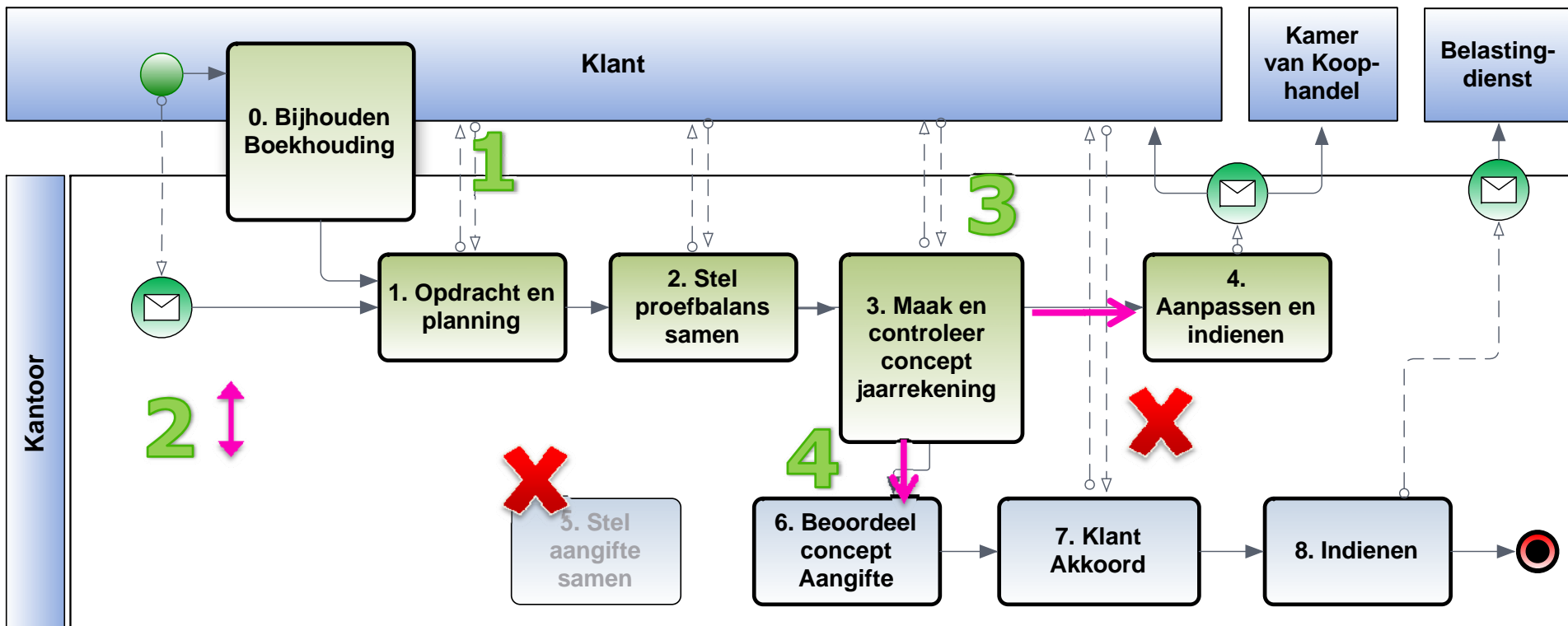
1. **Steun op de klant** (stap 0 en 1): verbeter de kwaliteit van de gegevens van de klant, door betere software en software interoperabiliteit, en door de klant verantwoordelijk te maken voor datakwaliteit (prijsvoordelen)
2. **Voeg de JR en VB processen samen** (stap 4 en 5, 6, 7), door gebruik te maken van XBRL en SBR. Dit leidt tot minder afhankelijkheden, meer gelijktijdig werk, en minder specialisten om op te wachten.
3. **Verminder het aantal kwaliteitscontroles**, door assistenten meer verantwoordelijkheid te geven en verbandscontroles in te bouwen in de software (stap 3,4,5). Dat kan vanwege hogere datakwaliteit.
4. **Reduceer de complexiteit van het IT landschap**, door gebruik te maken van een paar meervoudig inzetbare applicaties in plaats van meerdere specifieke applicaties. Dat kan vanwege de standaardisatie.



## Vier scenario's

1. Steun op de klant
2. Voeg JR en VB samen

3. Verminder kwaliteitscontroles
4. Minder applicaties; meer koppeling





## Conclusies

- SBR en XBRL bieden allerlei mogelijkheden om interne processen te verbeteren, maar het kost moeite en inventiviteit deze te realiseren
- De baten en de lasten zijn niet evenredig verdeeld: software leveranciers en bedrijven moeten investeren, terwijl intermediairs en overheidspartijen er baat bij kunnen hebben
- Het verdienmodel moet investeringen versterken, niet beperken: 'steun op de klant' zou bijvoorbeeld kunnen worden beloond met lagere en vaste prijzen.



## Referenties

- Bharosa, N., M. Janssen, R. van Wijk, N. de Winne, H. van der Voort, J. Hulstijn and Y.-H. Tan (2013). Tapping into existing information flows: The transformation to compliance by design in business-to-government information exchange. *Government Information Quarterly* 30(1): S9-S18
- Debreceny, R., C. Felden, B. Ochocki and M. Piechocki (2009). *XBRL for Interactive Data: Engineering the Information Value Chain*. Springer.
- Kloos, M. (2012). *Business Process Management in an Accounting Firm*, Msc Thesis, Delft University of Technology.
- Kloos, M., J. Hulstijn, M. Seck and M. Janssen (2013). *XBRL-driven Business Process Improvement: a simulation study in the accounting domain*. Proceedings of (MokMASD 2013). Madrid.
- Melse, E. and J. Weltevreden (2013). *SBR In Bedrijf: een onderzoek naar de mogelijkheden van standard business reporting voor MKB-bedrijven in nederland*, Hogeschool van Amsterdam.