

WHITE PAPER

# LEAN FINANCE: CONTINUE VERBETEREN



# Lean finance

**De financiële functie in bedrijven zit in een transitie die gestuurd wordt door de toenemende digitalisatie van informatiestromen binnen bedrijven. Op basis van de digitale transformatie kunnen financiële gegevens én processen makkelijker centraal worden gemanaged en in relatie worden gebracht met andere informatiestromen. De digitale transformatie leent zich daarom uitstekend voor Lean management, waaronder het centraliseren en standaardiseren van processen en het continue verbeteren op prestatie indicatoren.**

## SHARED SERVICE CENTERS

Grotere organisaties zijn sinds langere tijd bezig hun operationele administratieve finance werkzaamheden te centraliseren, of richten een Shared Service Centers (SSC's) in, met als klant, de overige interne business units. Doelstelling was, en is, grotere efficiency en verdere kwaliteitsverhoging van de administratieve processen te realiseren. Middels het centraliseren van deze administratieve werkzaamheden, kunnen schaalvoordelen op het gebied van bezetting, kennis en middelen worden gerealiseerd.

Wanneer men start met een SSC, dan worden eerste de voor de hand liggende mogelijkheden opgepakt, het laaghangend fruit. Echter, de wil om continu te verbeteren, zorgt er voor dat SSC's, naarmate ze volwassener worden, een meer planmatige wijze om deze verbeteringen te realiseren – ook omdat het steeds lastiger wordt verbeteringen te vinden en te realiseren – moeten vinden. SSC's gebruiken hiervoor de laatste jaren meer en meer de lean-methodiek toe.

Maar wat is nu Lean Finance? Wat is het potentieel van deze methodiek? Hoe pakt lean uit in de praktijk en wat zijn “lessons learned” bij implementatie?

## CONTINUE VERBETEREN

De grondslagen van Lean liggen bij Toyota, waar intense concurrentie enorme vooruitgang in proces- en kwaliteitsbeheer veroorzaakte. Deze praktijken vonden uiteindelijk hun weg van de fabrieksvloer naar het kantoor, en van producten naar dienstverlenende industrieën. Lean is op grote schaal en met succes geïmplementeerd in niet-productie omgevingen.

Tegenwoordig is Lean de overheersende methodologie voor procesbeheer voor professionele dienstverlenende organisaties en transformeert het snel de boekhouden financiële functies. Lean staat voor het optimaliseren en herinrichten van bedrijfsprocessen, zodanig dat de uitkomst van een proces waardevoller is én efficiënter wordt gerealiseerd. Typische activiteiten die onder lean vallen zijn het standaardiseren van processen en informatie, en een juiste verdeling van taken. Twee kenmerken van lean zijn het continue verbeteren en aanpassen van bedrijfsprocessen (Kaizen), en bedrijfsprocessen inrichten naar de vraag van de klant in plaats van het aanbod.

Daarmee kan Lean de kwaliteit en toegevoegde waarde van financiële en boekhoudkundige teams verbeteren. Lean doet dat niet door de kernadministratie en financiële diensten te veranderen, maar het vereenvoudigt de processen voor het uitvoeren van deze functies en maakt het veel makkelijker om defecten, overtolligheden en verspillende stappen te herkennen én op te lossen.

Lean staat voor het optimaliseren en herinrichten van bedrijfsprocessen, zodanig dat de uitkomst van een proces waardevoller is én efficiënter wordt gerealiseerd. Typische activiteiten die onder lean vallen zijn het standaardiseren van processen en informatie, en een juiste verdeling van taken.

Twee kenmerken van lean zijn het continue verbeteren en aanpassen van bedrijfsprocessen; zei het in kleine stapjes (Plan, Do, Check, Act), en bedrijfsprocessen inrichten naar de vraag van de (eind-)klant in plaats van het aanbod.

## HET POTENTIEEL VAN LEAN

Binnen financiële functies wordt gemiddeld een kwart van de tijd besteed aan activiteiten die gelden als procesverspilling of die geautomatiseerd kunnen worden, zo blijkt uit onderzoek.

Bij het toepassen van een Lean-benadering op procesverbetering, hebben veel klanten duurzame manurenbesparingen van 25% - 60% op korte termijn gerealiseerd. Verbeteringen

van deze omvang worden doorgaans bereikt in de financiële sector, bij het verwerken van transacties zoals factuurverwerking.

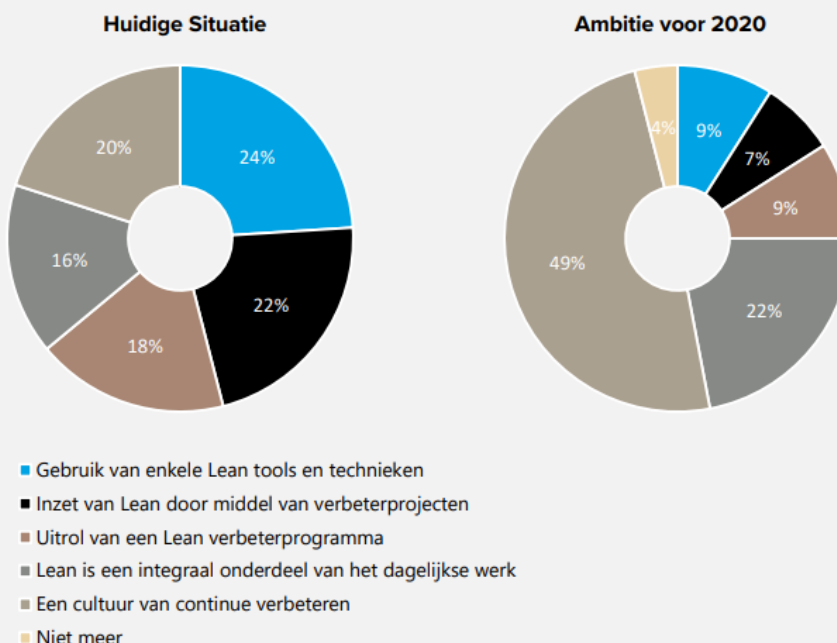
Naast het verbeteren van workflows, biedt Lean een operationele methodologie om “operational excellence” te ondersteunen en continu de resultaten te verbeteren (Kaizen). Dit verandert de manier waarop financiële en boekhoudkundige professionals hun werk bekijken en hun activiteiten beheren.

## HET AMBITIENIVEAU

KPMG heeft onderzoek gedaan naar het huidige volwassenheidsniveau en de ambities die financiële functies hebben met betrekking tot Lean Finance. Er wordt onderscheid gemaakt in vijf volwassenheidsniveaus. Volwassenheidsniveau 1 betekent dat er gebruik wordt gemaakt van enkele Leantools en -technieken. Niveau 5 is het hoogste niveau en houdt in dat er een cultuur van continu verbeteren bestaat. De onderstaande figuur geeft een schatting van het huidige waargenomen niveau versus de ambitie die wordt uitgesproken voor het jaar 2020.

Twintig procent van de huidige finance functies vindt van zichzelf dat men zich op dit moment in Lean Volwassenheidsniveau 5 bevindt. Volgens KPMG is dit percentage aan de hoge kant en is de wens de vader van de gedachte. Dat de wens er zeker is blijkt uit de ambities. In het jaar 2020 hoopt ongeveer de helft een cultuur van continue ontwikkeling te bezitten en Lean dus meer en vaker in te zetten voor het behalen van betere resultaten.

De 5 volwassenheidsniveaus van Lean en de schatting gemaakt door organisaties waarin de financiële functie zich momenteel bevindt en waarin het zich in 2020 hoopt te bevinden.



## 7 Lessons learned

Ambitie in een betere finance operatie juichen wij uiteraard toe. Maar waar moet u op letten, wanneer u Lean gaat inzetten binnen uw finance functie.

### 1. FOCUS OP WAARDE VANUIT HET PERSPECTIEF VAN UW KLANTEN

Of u nu kijkt naar een complexe indiening of een enkel rapport, een volledig werkproces of een enkele taak, de eerste en belangrijkste vraag die gesteld moet worden bij elke Leantransformatie is “levert dit toegevoegde waarde voor de klant op?”

Als u vanuit het perspectief van de klant de waarde begrijpt, kunt u stoppen met het uitvoeren van volledige processen die geen waarde genereren, in plaats van tijd te verspillen aan het verbeteren van deze processen.

## 2. NEEM DE TIJD OM UW PROCESSEN EN WORKFLOWS ECHT TE KENNEN

Ironisch genoeg zijn de mensen die het werk doen vaak verrast door de activiteiten die worden uitgevoerd door hun collega's. Zelfs zeer ervaren groepen ontdekken verborgen details, inconsistenties en oplossingen die elke dag voorkomen. Hoeveel hersteltijd kost het uw afdeling en de business, door foutieve facturen toe te laten in het proces, hoeveel "waste" wordt hiermee gecreëerd? Het ontdekken van deze activiteiten kost tijd, maar leidt tot echt inzicht in het proces en is dus de enige juiste basis voor verbetering. Neem er dus de tijd voor.

## 3. ELIMINEER NIET-WAARDETOEVOEGENDE ACTIVITEITEN

Waarde toevoegende activiteiten in backoffice processen vertegenwoordigen vaak een klein percentage van de totale inspanning, en dat geldt vaak voor de hele workflow. Afwisselend binnen het proces zijn externe beoordelingen, herbewerking, overproductie en extra verwerking, onnodig verkeer en vervoer, wachttijd en andere niet-gewaardeerde toegevoegde activiteiten aan het eindproducten. Deze niet-waarde toevoegende activiteiten (waste) verbruiken middelen, voegen kosten toe, vertragen betalingen en voegen complexiteit toe.

Lean is zeer effectief in de systematische identificatie en verwijdering van activiteiten die geen waarde toevoegen. Door het identificeren van niet waarde toevoegende taken, kunnen verbeterteams elk element van "waste" aanpakken en aanzienlijk verbetering van de procesprestaties realiseren.

## 4. VERANDER PROBLEMEN IN VERBETERINGEN

U heeft dit waarschijnlijk eerder gezien: in het proces van factuurverwerking, besteedt personeel veel tijd aan uitzonderingen, fouten herstellen, data aanvullen, en aanpassing van boekingen. Wijzende vingers naar de probleemmakers creëren vaak eerder een defensieve houding dan een probleemoplossende houding.

In de Lean-benadering van kwaliteit worden problemen bekeken als mogelijkheden om klantwaarde te vergroten en te verbeteren. Nadat de oorzaak is geïdentificeerd, verandert het team het proces om te voorkomen dat het probleem terugkeert. Het beste kan dit worden gedaan door de procesverbetering te depersonaliseren. De aanpak is om de schuld te geven aan het proces, niet aan de mensen. Als u procesverbetering niet depersonaliseert, zullen mensen niet praten over wat niet goed gaat.

## 5. VANAF DAG ÉÉN VERBETEREN: LAAG HANGEND FRUIT EERST

“Niets werkt zo goed als succes.” Lean richt zich op eliminatie van “waste”, zo snel en eenvoudig mogelijk. Loop niet vast in analyse wanneer verbeteringen eenvoudig kunnen worden aangebracht. Terwijl het volledig re-engineeren van een proces enkele weken kan duren en soms maanden, er zijn een aantal acties die mogelijk zijn geïmplementeerd zonder veel moeite en die momentum opbouwen. Veel van deze verbeteringen vallen in de categorie “stop ermee”:

- Te veel beoordelingslagen
- Immateriële bijstellingen aanpassen
- Ongebruikte rapporten
- Niet-productieve vergaderingen
- Codeerfouten bij de bron
- Geschikt voor uitzonderingen en lastminute verwerking

## 5. LEER KWALITEIT BIJ DE BRON

Met de nadruk op het bereiken van “first time right”, kan de meerderheid van de beoordelingen uit het proces worden verwijderd om een vloeiendere flow te maken en wachttijden ingebed in elke beoordeling te elimineren. Inspecties zijn geen waarde toevoegende activiteiten. Zorg dus dat factuurdata die u ontvangt, altijd de juiste is. Dit scheelt enorm in de activiteiten van de crediteurenadministratie, maar ook in de hoeveelheid werk en frustratie in de rest van de organisatie.

## 7. VOORSPELLEN EN MANAGEN VAN PRESTATIES

Teams hebben vaak moeite om de waarde die ze produceren te meten voor de organisatie. Sommige hebben geen idee van het tevredenheidsniveau van hun klanten. Goed presterende financiële functies stellen duidelijke “output targets” voor doelen die hun klanten belangrijk vinden: nauwkeurigheid, tijdigheid en tevredenheid. Daarmee creëren ze “procesdoelen” voor hun eigen interne financiële processen die tactisch aanzetten tot succes.

# Interessant?

Wil je meer weten over onze oplossingen?  
Kijk op [icreativep2p.com](https://icreativep2p.com) voor meer informatie.

Nieuwsgierig naar de mogelijkheden die  
wij te bieden hebben? Nodig ons uit voor  
een vrijblijvend gesprek.

## Over ICREATIVE

ICreative levert purchase-to-pay en e-facturatie oplossingen aan ambitieuze ondernemingen, instellingen en overheden. Onze oplossingen vergroten de controle op bedrijfsuitgaven en verkleinen de complexiteit van inkoop en factuurverwerking.

[Vraag een adviesgesprek aan](#)





