



4 adviezen voor een efficiënte Finance afdeling

Start met creëren van tijd en ruimte om meer waarde toe te voegen

CREATE
VALUE AND
PROFIT WILL
FOLLOW

Abstract

Als u uw visie heeft bepaald, is het tijd om aan de slag te gaan met het op orde krijgen van "uw Finance huis". U begint met het optimaliseren en standaardiseren van de operationele processen, waarbij u ook kritisch dient te kijken naar de tijdspaden en afhankelijkheden van de verschillende activiteiten.

Door de kwaliteiten van uw medewerkers te benutten, processen te verbeteren en verspillingen te reduceren, creëert u ruimte voor de activiteiten die écht waarde toevoegen!

Deze whitepaper gaat in op de manier waarop u uw Finance afdeling efficiënter kunt laten werken en de effectiviteit van processen kunt vergroten door gebruik te maken van Lean in finance. We geven vier adviezen vanuit de praktijk.

Houd het overzicht

Index

Wat kunt u in deze whitepaper verwachten?

Index	1
1. Inleiding	2
Leeswijzer	2
2. Uw huis op orde krijgen	3
3. Lean in finance	4
Achtergrond Lean management	4
Lean in finance	5
Van efficiëntie naar effectiviteit	7
4. Vier adviezen	8
1. Prioriteer verbeteringen	8
2. Neem kleine stappen vooruit	8
3. Neem de tijd voor een gedegen analyse en houd verbeteringen fact-based	8
4. Measure to improve	8
5. Wij zijn Grip	9
Lean in finance	9
Controller als businesspartner	10
Interim management	10
Werving en Selectie	10
6. Meer informatie	11
7. Bronnen	12



Breng uw Finance huis op orde met de **Kaizen methode**

Inleiding

Succesvolle verandering start met het zetten van een stip op de horizon. Waar wilt u met uw afdeling heen? En welke keuzes maakt u hiervoor? OGSM is een krachtige methodiek om dit voor uw afdeling in kaart te brengen. In onze whitepaper "[Bepaal uw visie en realiseer uw doelen door gebruik te maken van OGSM](#)" hebben wij dit helemaal toegelicht. Hoe u hiermee verder kan, leggen wij u nu graag uit.

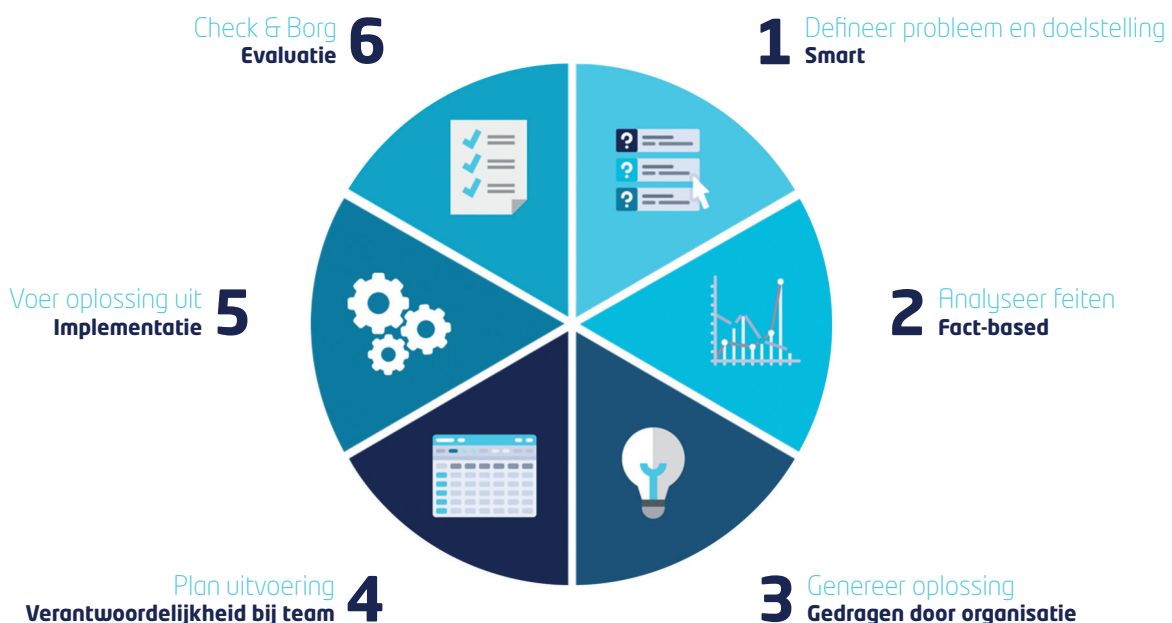
Als u uw visie heeft bepaald, is het tijd om aan de slag te gaan met het op orde krijgen van "uw Finance huis". U begint met het optimaliseren en standaardiseren van de operationele processen, waarbij u ook kritisch dient te kijken naar de tijdspaden en afhankelijkheden van de verschillende activiteiten.

Door de kwaliteiten van uw medewerkers te benutten, processen te verbeteren en verspillingen te reduceren, creëert u ruimte voor de activiteiten die écht waarde toevoegen! Lean management kent diverse tools die u hierbij kunnen helpen.

U kunt de Kaizen methode gebruiken om uw processen op een gestructureerde manier te verbeteren. Kaizen is gericht op continu verbeteren en draagt bij aan minder verspillingen, meer flexibiliteit (just-in-time delivery) en een betrouwbaarder en voorspelbaarder proces. Met deze methode wordt uw afdeling steeds een beetje beter.

Leeswijzer

Deze whitepaper gaat in op de manier waarop u uw Finance afdeling efficiënter kunt laten werken en de effectiviteit van processen kunt vergroten door gebruik te maken van Lean in finance. In het volgende hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven van de huidige situatie en de situatie die u kunt creëren. Hoofdstuk 3 gaat verder in op Lean in finance. In hoofdstuk 4 geven we vier adviezen vanuit de praktijk.



Afbeelding 1.1: Kaizen methode
Heeft u al zin om aan de slag te gaan?

Uw 'Finance' huis op orde krijgen

Bent u verantwoordelijk voor de Finance afdeling en herkent u dit?

Medewerkers Finance hebben het altijd druk en werken regelmatig over. Er is discussie over de juistheid van cijfers, reporting deadlines worden niet gehaald, er zijn onverwachte afboekingen naar het resultaat en leveranciers worden te laat betaald. Hierdoor is er helaas weinig of geen tijd om na te denken over het optimaliseren van processen en efficiënter uitvoeren van alle werkzaamheden. De medewerkers doen hun werkzaamheden eigenlijk altijd op dezelfde manier. Er wordt niet echt bewust nagedacht over de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van organisatiedoelen.

Door stap voor stap met de Finance medewerkers aan de slag te gaan, realiseert u dat zij effectiever gaan werken. Ze worden minder geïdeld door ad hoc activiteiten doordat activiteiten beter op elkaar zijn afgestemd en alle onnodige werkzaamheden zijn geschrapt. De maandafsluiting wordt bijvoorbeeld elke maand, zonder stress, juist en tijdig verricht! Het mooie is dat uw medewerkers zélf gaan nadenken over het optimaliseren van processen en over hoe zij efficiënter kunnen werken; er ontstaat een mentaliteit van continu verbeteren. De medewerkers ervaren meer werkplezier, weten wat er van hen verwacht wordt en wat hun bijdrage is aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Blijft u tijd steken in het in stand houden van de huidige situatie of bent u bereid om tijd vrij te maken om structureel te verbeteren? Het is verleidelijk om te blijven roepen "het is zo druk" dus we hebben geen tijd... Het vergt lef en daadkracht om keuzes te maken en te investeren in veranderingen die Finance op een hoger niveau kunnen brengen.



Wat is Lean in Finance

Lean in Finance

U heeft een aansprekende OGSM gemaakt met een duidelijke stip op de horizon, kwantitatieve onderliggende doelen, strategieën met de “roadmap to success” en een mooi dashboard om de voortgang te meten. En nu? Met Lean in finance krijgt u bewezen methodieken en tools aangereikt die u helpen uw processen te optimaliseren en de kwaliteit van de output te verbeteren. Dit zijn bijvoorbeeld: Kaizen, een project charter, Voice of the Customer gesprekken, een SIPOC, dag- en weekstarts en een waardestreamanalyse. Maar om hiermee succesvol aan de slag te gaan, is het wellicht handig om eerst kort wat achtergrondinformatie over Lean management te krijgen.

Achtergrond Lean management

In 1988 nam een groep onderzoekers de internationale automobieliindustrie onder de loep. Zij ontdekten unieke gedragspatronen bij Toyota. Ze zagen een organisatie die:

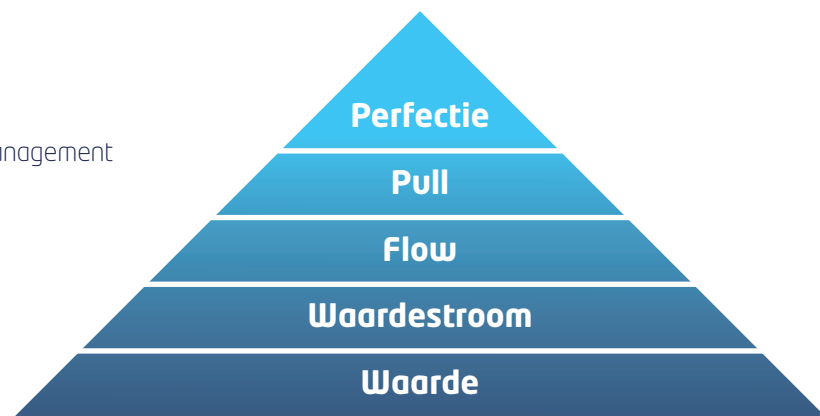
- minder inspanningen hoefde te leveren om producten te ontwerpen, te maken en te onderhouden
- minder investeringen nodig had om een bepaalde productiecapaciteit te realiseren
- producten maakte met minder fouten
- minder toeleveranciers gebruikte
- de kernprocessen in minder tijd en met minder inspanning uitvoerde
- minder voorraad nodig had
- minder bedrijfsongevallen had

Hiermee werd de term Lean ineens geassocieerd met het vermogen van een organisatie om “meer te bereiken met minder”. Lean-organisaties gebruiken minder menselijke inspanning om te presteren, minder materiaal om hun producten en diensten te ontwikkelen en minder energie en ruimte om ze te produceren. Ze zijn klantgericht en ontwikkelen zo doeltreffend en goedkoop mogelijk hoogwaardige producten en diensten.

Lean management is gebaseerd op vijf principes:

1. Waarde: dit is de toegevoegde waarde voor de klant
2. Waardestream: alle activiteiten die waarde toevoegen (voor de klant)
3. Flow: zet alle waardetoevoegende stappen achter elkaar
4. Pull: produceer alleen als de klant dat vraagt
5. Perfectie: streef naar perfectie door continu te verbeteren

Afbeelding 3.1:
Vijf principes van Lean management



De waardestream bevat alle activiteiten die waarde toevoegen.

De activiteiten die geen waarde toevoegen, zijn verspilling. Er zijn acht typen verspillingen:



Afbeelding 3.2:
Acht typen verspillingen

Lean in Finance

En wat is dan Lean in finance? Dat is Lean management, maar dan toegepast op Finance. Doel hiervan is om alle financiële processen op orde te krijgen, te houden en continu te verbeteren zodat uw Finance afdeling steeds meer waarde kan toevoegen. We maken Lean in finance duidelijk aan de hand van een voorbeeld:

Voorbeeld “proces voor inkomende facturen”

Een organisatie ontvangt facturen van leveranciers. Dit proces bevat globaal de volgende stappen:



Veel leveranciers klagen dat het nogal lang duurt voordat hun facturen betaald worden. Het percentage facturen dat op tijd betaald wordt (binnen 30 dagen), is op dit moment 50%.

Als we het proces analyseren volgens de Kaizen methode, kan dit er als volgt uitzien:

Step 1: Definieer probleem en doelstelling

Het probleem is duidelijk, leveranciers worden vaak te laat betaald. De doelstelling van uw Finance afdeling is om komend jaar het percentage facturen dat op tijd betaald wordt te verhogen naar 75%.

Step 2: Analyseer feiten

Uit een analyse van de inkomende facturen van het afgelopen half jaar blijken de volgende gegevens:

Doorlooptijd (factuurdatum – betaaldatum)	Percentage
< 10 dagen	10%
10 – 20 dagen	15%
20 – 30 dagen	25%
30 – 40 dagen	35%
> 40 dagen	15%

30% van de leveranciers hanteert een betaaltermijn van 14 dagen. Het percentage niet op tijd betaalde facturen is dus eigenlijk nog hoger dan de 50% die bij stap 1 genoemd is.

Uit de waardestromanalyse, die we met alle stakeholders in het proces hebben gemaakt, komt een aantal knelpunten naar voren:

1. 40% van de facturen komt eerst op andere plaatsen in de organisatie binnen voordat Finance ze ontvangt
2. Bij het invoeren van de facturen worden bij 30% van de facturen fouten gemaakt
3. Bij 30% van de facturen komen factuurbedragen niet overeen met de bedragen op de inkooporder
4. Bij 60% van de facturen duurt het lang voordat ze worden goedgekeurd
5. Als facturen zijn goedgekeurd, duurt het in 90% van de gevallen nog een week voordat ze betaald worden

Het eerste punt kan vrij gemakkelijk opgelost worden. Voor de andere knelpunten is meer informatie nodig. Welke fouten worden bijvoorbeeld gemaakt bij het invoeren van de facturen? Zijn het onjuiste gegevens van de leverancier? Of verkeerde grootboekrekeningen? Verkeerde bedragen? En hoe komt het dat factuurbedragen vaak niet overeenkomen met de bedragen op de inkooporders? Is de ingevoerde inkooporder onjuist? Of is de inkooporder later gewijzigd? Hanteert de leverancier onjuiste prijzen?

Zo dient u punt voor punt te bekijken wat de kernoorzaak van het probleem is. Alleen dan kan, op basis van feiten, de juiste oplossing bedacht worden! Kost dit tijd? Uiteraard! Maar het resultaat is dat u geen suboptimale oplossingen implementeert. Bij Lean draait het om oplossingen die op feiten zijn gebaseerd.



Stap 3: Genereer oplossingen

Nadat de kernoorzaken bekend zijn, denken de stakeholders samen na over de meest geschikte oplossingen voor de knelpunten. Dit zorgt voor draagvlak binnen het team dat de oplossingen zal implementeren. De volgende oplossingen kunnen geïmplementeerd worden om de knelpunten te verhelpen:

1. a. Alle leveranciers ontvangen een brief met het verzoek hun facturen voortaan naar het emailadres van de Finance afdeling te sturen.
b. Alle medewerkers die mogen bestellen ontvangen ook een mail met het verzoek aan nieuwe leveranciers door te geven dat zij hun facturen kunnen sturen naar het emailadres van de Finance afdeling.
2. Als uit de meting blijkt dat bijvoorbeeld in 50% van de gevallen de verkeerde grootboekrekening wordt gebruikt dan zou u de medewerkers die facturen inboeken een extra training kunnen geven. Als blijkt dat bij de andere 50% de leveranciersgegevens onjuist zijn dan zou u zich af kunnen vragen of de leveranciersgegevens wel in de stamgegevens worden gecorrigeerd. Of worden ze alleen aangepast bij de factuur? Dan is het logisch dat leveranciersgegevens zo vaak niet kloppen...
3. U heeft geconstateerd dat de goedkeuringsworkflow niet naar behoren werkt. Het kost veel tijd en geld om de workflow helemaal naar wens in te richten. Op basis van kosten en baten heeft u besloten een aanvullende applicatie te implementeren. Deze kan wel helemaal naar wens ingericht worden waardoor facturen sneller goedgekeurd en betaald kunnen worden.

Stap 4 en 5: Plan uitvoering en implementeer oplossing

Plan samen met uw team wie de oplossing gaat implementeren en wanneer. Implementeer daarna, volgens de planning, de oplossing.

Stap 6: Check en borg

Een belangrijke stap! Heeft het implementeren van de oplossing daadwerkelijk geleid tot het gewenste resultaat? Om dit te achterhalen dient u weer te gaan meten:

1. Komen facturen nog steeds op andere plaatsen in de organisatie binnen voordat Finance ze ontvangt?
2. Hoe vaak worden er nog fouten gemaakt bij het invoeren van de facturen?
3. Komt het nog steeds voor dat factuurbedragen overeenkomen met de bedragen op de inkooporder?
4. Hoe lang duurt het nu voordat facturen worden goedgekeurd? Is dit ons gewenste resultaat of willen we de goedkeuringsworkflow nog verder verbeteren?
5. Hoe lang duurt het voordat facturen, na goedkeuring, worden betaald?

Vergeet niet om de behaalde successen te vieren.

Het is immers een mooie prestatie dat we met z'n allen verbeteringen hebben gerealiseerd!

Van efficiëntie naar effectiviteit

We kijken bij Lean in finance naar de verschillende typen werkzaamheden die op de Finance afdeling worden uitgevoerd (zie afbeelding 3.3).



Afbeelding 3.3: Door processen op orde te krijgen, te houden en continu te verbeteren, kan uw Finance afdeling meer waarde toevoegen

Grofweg zijn er vijf typen activiteiten. Het is belangrijk om de operationele, transactionele, activiteiten zoals input van data, controleren/corrigeren en specificeren zo **efficiënt** mogelijk te doen. Door op het juiste moment gebruik te maken van de juiste (Lean) tooling bent u in staat uw processen te analyseren en worden verspillingen en verbeterpotentieel zichtbaar. Uiteraard wordt hierbij de Kaizen methode toegepast. Resultaat: Minder tijd voor transactionele activiteiten en meer tijd voor analyse en inzicht!

Analyse en inzicht dragen vooral bij aan procesbeheersing en inzicht in kwaliteit. Hiermee kunt u de **effectiviteit** van de processen vergroten en gaat u steeds meer waarde toevoegen. Het creëren van waarde staat bij Lean centraal! Daarnaast ontstaat een cultuur van continu verbeteren met de intentie om te streven naar perfectie.

Vier adviezen

Vanuit de praktijk kunnen we u vier adviezen geven om rekening mee te houden als u aan de slag gaat met Lean in finance:

1 Prioriteer verbeteringen

Met een waardestromanalyse worden over het algemeen meerdere knelpunten en issues in het proces zichtbaar. Het is niet realistisch om alles in één keer op te lossen. Daarnaast kost dit vaak te veel tijd. Begin met het aanpakken van de verbeteringen die de grootste impact hebben op de totale proces-efficiency. Los deze punten op en ga dan met de volgende punten aan de slag.

2 Neem kleine stappen vooruit

Soms dienen grote veranderingen doorgevoerd te worden of zijn er ook inspanningen van andere afdelingen nodig (bijvoorbeeld van IT of Operations). Neem kleine stappen en maak de impact van deze stappen inzichtelijk. Hierdoor kunt u aantonen dat de aanpak werkt. Liever iedere keer een kleine stap voorwaarts dan tegen grote veranderingen opzien en daardoor helemaal geen stappen nemen. Met kleine stappen vooruit bereikt u uiteindelijk ook het gewenste eindresultaat!

3 Neem de tijd voor een gedegen analyse en houd verbeteringen fact-based

In de praktijk zien we vaak dat mensen te snel naar oplossingen kijken. Door problemen niet goed te begrijpen en te analyseren kiezen we voor "foplossingen", de verkeerde oplossingen. Neem dus de tijd voor een gedegen analyse van het probleem en zorg dat oplossingen op feiten gebaseerd zijn. Bij Lean draait het immers om fact-based te verbeteren. Door feiten boven tafel te krijgen, worden gesprekken over de noodzaak voor verandering ook een stuk eenvoudiger.

4 Measure to improve

Met Lean in finance worden uw processen grondig doorgelicht. Een valkuil is echter dat, na implementeren van de oplossing en behalen van het gewenste resultaat, er niet meer gemeten wordt. Stap 6 van de Kaizen methode, check en borg, dient periodiek uitgevoerd te worden om vast te stellen dat de verbeteringen nog steeds leiden tot het gewenste resultaat. Op deze manier zijn de verbeteringen blijvend en komt u steeds een stap dichtbij perfectie!

Measure to improve
Producing Sustainable
Solutions





Wij zijn Grip

Wij helpen onze klanten om hun Finance en Control naar een hoger niveau te brengen

Door geen pleisters te plakken, maar blijvende oplossingen te bieden

Door kwaliteiten optimaal te benutten, processen te verbeteren en verspilling te reduceren, creëren we ruimte voor activiteiten die écht waarde toevoegen. Zo realiseren we aantoonbare en blijvende impact van onze diensten. Zowel op de organisaties als de mensen met wie we samenwerken.

Wij geven zin

Zin is de basis voor plezier. Dat geeft energie en maakt ruimte voor ontwikkeling en groei. Daar worden uw mensen blij van. En wij ook.

Hoe we dat doen? Door actief bij te dragen aan een positieve werksfeer creëren we een omgeving waarin mensen gemotiveerd aan de slag gaan en boven zichzelf uitstijgen.

Lean in finance

Samen zorgen we ervoor dat uw Finance afdeling op een gestructureerde manier, vanuit een visie en concrete actieplannen, gaat werken.

Het eigen 'Finance' huis op orde hebben, stellen wij als voorwaarde voordat de Finance afdeling als volwaardig partner van de business een bredere en actievere bijdrage kan gaan leveren aan het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.

Dit doen we door uw processen zo efficiënt en effectief mogelijk in te richten en uw mensen weer in hun kracht te zetten. Door kwaliteiten te benutten, processen te verbeteren en verspilling te reduceren, creëren we weer ruimte voor activiteiten die écht waarde toevoegen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Onze werkwijze borgen we binnen de afdeling en organisatie zodat continu verbeteren en het werken vanuit een visie en actieplannen de standaard worden en wij onszelf overbodig maken.

Controller als businesspartner

Niet controleren, maar beheersen is ons motto. In plaats van veel tijd te verliezen aan het controleren en corrigeren van reeds geregistreerde data, dient de focus te liggen op het beheersen van processen. Alleen dan kan er actief gestuurd worden op omzet, kosten en marges per product/marktcombinatie.

Door een "foto" te maken van de huidige situatie komen er voldoende verbeterpunten naar boven om bestaande processen efficiënter in te richten en zo tijd te creëren. Hierbij kunt u denken aan een snellere en efficiënte periode-afsluiting, verbeterde reportingtools, maar ook duidelijke afspraken over de output van de administratie. De bespaarde tijd gebruiken we om de Controller te helpen bij zijn ontwikkeling in de nieuwe rol als businesspartner. Met de visie van de organisatie als basis helpen we de Business Controller de regie te voeren op een integrale Planning & Controlcyclus.

We helpen uw stip op de horizon te vertalen naar specifieke drivers. Want om goed te kunnen beheersen, moet de Controller precies weten welke drivers bepalend zijn voor het behalen van de gestelde doelen en visie. Hierbij is het belangrijk dat de Controller ook bekend is met de cultuur van de organisatie, de processen, de systemen en niet te vergeten de omgeving. Alleen dan kan er vastgesteld worden of de strategische doelstellingen behaald worden of dat er bijgestuurd dient te worden.

Interim Management

Wij zijn in staat om iedere Finance-functie vanaf hbo-niveau tijdelijk in te vullen. Hierbij staan kwaliteit en snelheid van actie voorop. Alle kandidaten zijn in dienst bij Grip of nauw met ons verbonden. Wij kennen ze, weten waar ze goed in zijn en zij werken vanuit ons gedachtengoed. Wij stellen kandidaten alleen aan u voor als we overtuigd zijn van de match. Ook gedurende de opdracht kunt u van ons verwachten dat wij betrokken blijven. We streven bij iedere opdracht naar blijvende impact!

Werving en Selectie

Wij geloven dat mensen het kapitaal van uw organisatie zijn. Met de juiste mensen, op de juiste plek, komt uw organisatie het beste tot haar recht. Een zorgvuldige werving en selectie is daarom van groot belang. Als specialist op het gebied van Finance & Control weten wij precies wat de financials van nu allemaal in huis moeten hebben.

Betrokkenheid, kennis van zaken, transparantie en een heldere communicatie. Daar staan wij voor. Wij zorgen ervoor dat het juiste talent wordt aangetrokken en dat de continuïteit van uw organisatie gewaarborgd blijft.

consultancy



project
management



interim
management



werving en
selectie



Laten we kennis maken

Wilt u meer weten over optimaliseren van uw processen met Lean in finance?
Neem dan contact op met Franklin.

Contact

Franklin Boot

Senior consultant en Partner



Mail
Mobiel
Website

Franklin@gripopfinance.nl
06 - 2907 2632
www.gripopfinance.nl

OGSM Whitepaper

[download hem hier](#)

Wij streven ernaar

Onszelf overbodig te maken

Snel maar realistisch

Grip

Informatie Bronnen

Seddon, J. (2005).

Freedom from Command & Control.
New York: Productivity Press.

Womack, J., & Jones, D. (2003).

Lean Thinking.
New York: Free Press.