

Lean in administratie

Maak je kantoor 'lean' en behaal tot 30% meer omzet

Voorzitter André Bert ontmoette professor Luc Chalmet van de UAMS en de heer Herman Van den Keybus, die tot maart 2007 zelf accountant was en nu gastdocent "lean administration en paperless office" is aan de UAMS, om toelichting te krijgen bij het fenomeen 'lean', een aanpak uit de productiesector, die nu definitief zijn ingang wil vinden in de dienstverlenende sectoren en de administraties van alle bedrijven die zich voorbereiden op een Belgische "diensteneconomie in wording". Hieronder schetsen zij een beeld van 'lean' en lichten zij enkele elementen toe van de werkorganisatiemethode "lean administratie".

IAB: Voor vele confraters is 'lean' een onbekend begrip. Wat houdt het precies in?

Luc Chalmet: 'Lean' is inderdaad nog een relatief onbekend begrip in de administratieve en dienstverlenende sector. Dat komt omdat de term ontstaan is in de productiesfeer, met name in de autosector. 'Lean' bestaat uit vijf principes, die universeel worden erkend:

1. Wat is waardevol voor de stakeholder?

De tijd die je spendeert aan het werk voor je cliënt moet waardevol en nuttig zijn. Is je cliënt bijvoorbeeld bereid om te betalen als je 30% van de aangerekende tijd spendeert aan het zoeken naar dossiers? In een eerste fase ga je dus op zoek naar wat waarde concreet betekent voor de cliënt.

2. Hoe creëert mijn bedrijf waarde?

Vervolgens breng je een waardenstroom in kaart met de verschillende stappen waaruit het proces bestaat. Op die manier krijg je inzicht in de moeite die je moet doen om de gewenste waarde te creëren, en kan je vat krijgen op de verspilde energie ('waste').



Herman Van den Keybus, gastdocent "lean administration en paperless office" aan de UAMS

3. *Verspillingen wegwerken*

In deze fase probeer je je werkmethodes te veranderen en concentreer je je op zaken die waarde toevoegen.

4. *Vragen van cliënten uitvoeren*

Je concentreert je op het gevraagde werk en voert geen zaken uit die nog niet werden gevraagd.

5. *Proces van continue verbetering*

Als leverancier streef je voortdurend naar perfectie, je werk is nooit 'af'. Uiteraard moet de bedrijfscultuur dit ondersteunen. Dit streven naar continue verbetering heet 'lean'.

Deze vijf basisprincipes van 'lean' kunnen overal worden toegepast. Wat hierbij voor ogen moet worden gehouden is dat 'lean' weliswaar leidt tot kostenvermindering, maar de voornaamste doelstelling is dat verspilling wordt weggevoerd, zodat meer waarde wordt gecreëerd. Dat betekent niet dat mensen plots met een hogere werkdruk worden geconfronteerd, of onder meer stress gebukt gaan; wel concentreert iedereen zich op het creëren van waarde. Een belangrijke factor om een leancultuur succesvol te kunnen invoeren, is dat elke werknemer zijn steentje bijdraagt. Zoals eerder aangehaald mag kostenreductie niet de beoogde doelstelling van 'lean' zijn: zonder rekening te houden met de menselijke factor kan je 'lean' immers niet implementeren in een bedrijf.

Herman Van den Keybus: 'Lean' in administratie is inderdaad nog helemaal onbekend. Het is immers een gloednieuw businessmodel dat we pas sinds 2007 echt doelgericht in de markt plaatsen. Uit de resultaten en evaluaties van gerealiseerde projecten blijkt dat 35% efficiëntiewinst een haalbare kaart is. Helaas dient omgekeerd dus gesteld te worden dat er nu een even hoog percentage werk zonder toegevoegde waarde wordt gepresteerd in onze administratieve dienstverlening.

Nadat medewerkers zijn vrijgemaakt uit hun huidige operationele werking, kunnen zij op andere manieren in de organisatie worden ingezet: zij besteden bijvoorbeeld meer en andere aandacht aan bestaande cliënten, waardoor het bedrijf meer en betere opdrachten krijgt van deze cliënten. Bestaande cliënten zullen een verbeterde dienstverlening op hun beurt aanbevelen aan andere bedrijven, wat leidt tot meer omzet en een hogere nettowinst.

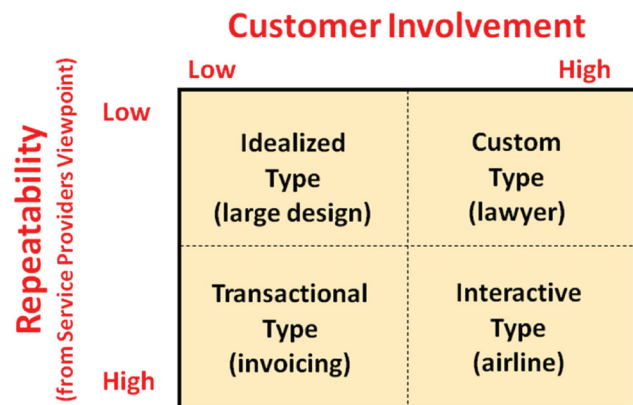
'Lean' betekent waarde creëren en verspilling wegwerken

IAB: 'Lean' is dus in elke sector toepasbaar, als aandacht wordt besteed aan de medewerkers?

Herman Van den Keybus: Dat klopt, zowel de algemene toepassing van 'lean' als de specifieke benadering van 'lean administratie' zijn toepasbaar in elke omgeving. Maar bedrijfscultuur is een belangrijke factor. Als medewerkers zich betrokken en gerespecteerd voelen, wordt heel veel mogelijk. Zij zullen dan trachten het 'lean'-gedachtegoed succesvol toe te passen.

Soms werkt de bedrijfscultuur tegen: in een bedrijf waar medewerkers enkel met de eigen carrière bezig zijn en niet de belangen van de organisatie voorop stellen, moet je niet met de principes van 'lean' aankomen. Bij 'lean' werk je immers niet voor jezelf, maar voor het gemak van de volgende medewerker in het werkproces. Deze benadering is onbekend in onze bedrijfscultuur en zeker niet met een vingertknip in werking te stellen. 'Lean' wordt bijzonder succesvol toegepast in omgevingen waar medewerkers zich kunnen vereenzelvigen met de organisatie die hen tewerkstelt.

Luc Chalmet: Voor het al dan niet slagen van 'lean' zijn twee factoren van doorslaggevend belang: management en personeel. Beiden moeten op eenzelfde lijn staan en 'lean' toepassen. Voor de dienstensector werd een matrix opgesteld, waarbij voor elk kwadrant 'lean' in de administratie kan worden vertaald:



IAB: Waarin onderscheidt 'lean' zich van andere organisatiemethodes?

Herman Van den Keybus: Traditioneel wordt in bedrijven de meeste aandacht geschonken aan de operationele werking. Met 'lean administration' benaderen we de organisatie andersom en vertrekken we vanuit de boekhouding: in de boekhouding vind je namelijk alles terug, zowel financiële als niet-financiële informatie. Als accountant en belastingconsulent werk je altijd met financiële informatie, terwijl je eigenlijk vanuit de niet-financiële informatie ook een hele organisatie kan doorlichten en zelfs reorganiseren. Boekhouding en administratie raken immers elke vezel van de onderneming. Doordacht oog hebben voor niet-financiële informatie creëert opportuniteiten voor het opstarten van duurzame verbetertrajecten. Gelijktijdig met het uitvoeren van operationele opdrachten hebben alle medewerkers oog voor structurele verbeteringen, en dat is waar het bij 'lean' echt om gaat: continue verbetering.

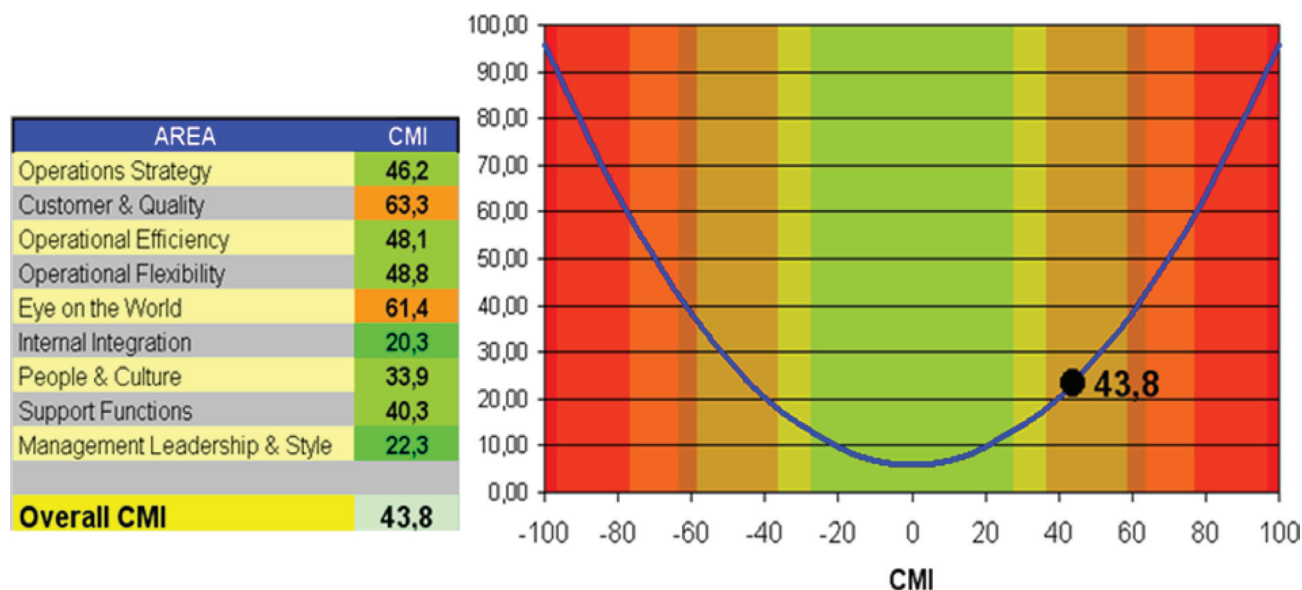
Idealiter beschikt een bedrijf over een gezonde mix van 'lean' en wendbaarheid

In veel bedrijven worden problemen pas aangepakt en opgelost wanneer ze zich voordoen. Zo worden werkprocessen

een samenstelling van *instant*-oplossingen. Bij 'lean' heeft de bedrijfsleiding een duidelijke visie en handelt de gehele organisatie proactief: problemen, uitdagingen en werkzaamheden zonder toegevoegde waarde worden opgespoord, aangepakt en duurzaam opgelost, zodat ze zich in de toekomst niet meer kunnen voordoen.

Een uitgebreide analyse vanuit de boekhouding en de administratie laat toe om bedrijfsprocessen ingrijpend te verbeteren. 'Lean administratie' levert effectieve en duurzame administratieve vereenvoudiging.

Luc Chalmet: In 'lean' heeft alles met kwaliteit te maken: een bedrijf streeft ernaar de verwachtingen van de klanten te overtreffen. Door de vele marktevoluties voldoen de systemen van de bedrijven soms niet meer aan de vragen van de klanten. Bedrijven moeten dus flexibel zijn: de wil en het vermogen om snel veranderingen door te voeren moeten aanwezig zijn. Idealiter beschikt een bedrijf over een gezonde mix van 'lean' en flexibiliteit. Een bedrijf mag daarbij ook niet té ver gaan met 'lean', want dan blijft er onvoldoende capaciteit over om nog te kunnen veranderen. Je kan hier de vergelijking maken met de BMI: mensen die te mager zijn hebben onvoldoende capaciteit om te reageren, terwijl mensen met overgewicht over te veel 'waste' beschikken. De bedrijfswereld kan op een gelijkaardige curve zijn gezondheid meten, door een CMI (Company Mass Index). Op die manier kan een mortaliteitscurve worden opgesteld, net zoals bij de BMI.



Per sector wordt de index bepaald aan de hand van niet-financiële stellingen. De resultaten bepalen de mate van 'lean' en 'agility' van een bedrijf.

IAB: 'Paperless office' is een steeds vaker genoemde trend: welke plaats neemt dit in bij 'lean'?



Luc Chalmet, hoogleraar Operations & Supply Chain Excellence aan UAMS en consultant in Lean Agility (foto Wim Kempnaers)

Herman Van den Keybus: De 'paperless office' is de meest uitgesproken, en verregaande vorm van 'lean administratie'. In 1998 experimenteerde ik zelf al met de paperless office en ik ben dan ook uitermate blij dat ze eindelijk de aandacht krijgt die ze écht verdient: een executive opleiding op een managementschool.

De 'paperless office' staat niet synoniem voor 'werken zonder papier', maar wel voor efficiënter archiveren op de elektronische systemen. 'Paperless office' is een feit wanneer alle documenten digitaal beschikbaar zijn, waardoor elke vraag van elke cliënt of stakeholder, mits aanloggen op de systemen, volledig plaats- en tijdonafhankelijk kan worden beantwoord, en dit alles zonder dat enige tussenkomst van een andere medewerker nog noodzakelijk is.

'Lean administratie' levert effectieve en duurzame administratieve vereenvoudiging

Een *best practice* van deze benadering organiseerde ik in 2002 al in het eigen accountantskantoor met een dertigtal medewerkers. Omwille van de toenemende vraag implementeer ik deze werkorganisatiemethode sinds 2005 in reguliere bedrijven, bij advocaten en andere vrije beroepen. Eind 2008 verzocht de Koninklijke Federatie van het Belgisch Notariaat mij om de 'paperless office' te implementeren in een piloot-

project van tien notariskantoren. Omwille van de verrassend positieve resultaten stimuleert de Federatie haar leden-notarissen nu maximaal om deze weg te bewandelen. En met het executive programma 'Lean Service & Administration' bij UAMS, krijgt de werkorganisatiemethode sinds 2010 ook een academische waardering.

Met 'paperless office' verdwijnen administratieve knelpuntberoepen als sneeuw voor de zon

Alle documenten worden gescand en in een voor elke medewerker glasheldere en begrijpbare structuur geplaatst. Papier wordt dan enkel nog gebruikt omdat het een doelbewuste functie heeft en niet omdat we het gewoon zijn. Door ICT optimaal te gebruiken wordt de zelfredzaamheid van medewerkers en zelfs managers exponentieel verhoogd.

Te vaak gebruiken bedrijven hun ICT enkel voor databeheer, terwijl documentbeheer op de achtergrond blijft. Uiteindelijk worden dossiers zo opgesplitst dat verschillende afdelingen of medewerkers elk over een eigen deeltje beschikken, maar een volledig overzicht ontbreekt. Op dat vlak moeten er nog veel inspanningen worden geleverd, zo niet zullen nog veel bedrijfskritische documenten en data verloren gaan in de mailboxen van de medewerkers.

Een duidelijke structuur opzetten voor een organisatie vergemakkelijkt niet alleen het werk voor de verschillende afdelingen, maar ook voor beginners, wiens opleidingstraject aanzienlijk wordt ingekort. En daarmee wordt dan ook een belangrijk kenmerk van 'lean' toegepast, m.n. zorgen voor meer begrip tussen de verschillende afdelingen en medewerkers. Met 'paperless office' verdwijnen administratieve knelpuntberoepen als sneeuw voor de zon.

Luc Chalmet: Ook op het vlak van mailgebruik zien we nu nog een enorme 'waste'. Via 'lean' leren we mensen efficiënt omgaan met hun mails. Traditionele werkmethodes worden achterwege gelaten en via 'lean' leren we werknemers operationeel en tegelijkertijd structureel werken. Het vergt heel wat inspanningen van iedereen, maar het verbetert de kwaliteit van het werk, en bijgevolg van een bedrijf, aanzienlijk.

Indien uw interesse over 'lean' gewekt is en u meer informatie wenst, kan u terecht bij de UAMS (Sint-Jacobsmarkt 9-13, 2000 Antwerpen – www.uams.be). ●