

Benchmarkbijeenkomst Accountancy – ABN AMRO, Full Finance en Novak

Toyota: ‘Alle waste eruit en een zuiver proces maken’

Het blijft een gouden combinatie; accountant en auto. Op de Benchmarkbijeenkomst Accountancy die donderdag 7 november jl. plaatsvond in het Auditorium van ABN AMRO in Amsterdam bleek het verhaal van Toyota een goede trigger om de zaal meer dan vol te krijgen. Het was dan ook een inspirerend verhaal dat Lex van den Elsen van Toyota Nederland hield. Zijn verhaal over Toyota – ‘uitvinder’ van lean – sloot naadloos aan bij het thema ‘lean in accountancy’. Belangrijkste boodschap van Van den Elsen: ‘Alle waste eruit en een zuiver proces maken’.

Waar gaat het nu eigenlijk om bij Toyota? “To be rewarded with a smile”, verklaart Van den Elsen en dat antwoord kwam vanuit zijn tenen. Dáár gaat het om; volledige klanttevredenheid, van aankoop van je product tot en met de periode dat mensen je product gebruiken.” Daarvoor moet je als bedrijf *lean* opereren. Maar wat is dan eigenlijk lean? Van den Elsen maakt al gauw duidelijk dat dat verder gaat – en ook veel meer omvat – dan product- of procesoptimalisatie sec.

Lean is cultuur

“Lean is cultuur, het is geen afgebakend project of stukje procesoptimalisatie”, geeft Van den Elsen aan. “Waar het om gaat, is dat je je een modus aanwent waarin je continu bezig bent om zaken op allerlei niveaus te verbeteren. Lean heeft wel een beginpunt, maar kent dus geen eindpunt. Een van onze uitgangspunten is ‘kaizen’, vrij vertaald uit het Japans: ‘Wat ik vandaag doe, kan ik morgen verbeteren’. Ook van belang is dat je de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in je organisatie brengt. Je medewerkers moeten allemaal continu willen meedenken om processen beter en efficiënter te laten verlopen. Het zijn de mensen op de werkvloer die vaak zien waar dingen nou net even sneller en handiger kunnen worden opgelost. Elke verbetering is er één, hoe groot of klein deze ook is. Dat houdt mensen ook betrokken. Lean verlangt ook kijken naar de lange termijn en je niet blindstaren op vandaag. Zorg voor een begeerlijk merk, begeerlijke producten, volledige klanttevredenheid en stimuleer de ontwikkeling van je mensen. Daar hoort ook een directie bij die coachend kan leidinggeven. Lean is dé kans om je performance continu te verbeteren.” Van den Elsen merkt op: “Bij Toyota rolt er elke 58 seconden een Yaris van de band. Wij werken daarbij niet alleen lean in het assembleren, maar wij zorgen er ook voor dat onze toeleveranciers lean werken. Daardoor leveren zij de auto-onderdelen in het zelfde tempo aan waarmee de auto’s vervaardigd worden. Op die manier hoeven we dus geen voorraden aan te houden.” Opmerkelijk is een touw dat in de Toyotafabriek hangt, waar mensen aan kunnen trekken du moment dat zij zien dat er wat verbeterd kan worden. Dagvoorzitter Fou-Khan Tsang: ‘Wow, stel je zo’n touw eens voor op een accountantskantoor!’

Het doet pijn

En daar is het moment dan toch; de crisis raakt de accountancy nu echt. Het doet pijn. Pijn in de portemonnee van vennoten en pijn doordat afscheid moet worden genomen van trouwe medewerkers, om op die manier de winst nog een beetje op peil te kunnen houden. De cijfers uit het benchmarkrapport 'Salaris- en kantoorontwikkelingen 2013-2014' dat deze middag besproken wordt, spreken wat dat betreft boekdelen. Arjan Gelderblom (Full Finance) licht toe: "Bedroeg het rendement voor vennotenbeloning in 2009 nog een gezonde 33,7%, vijf jaar later is dit teruggeschroefd naar 26,5%. Een forse inkomensdaling. Na rondvraag bij vennoten van 23 middelgrote kantoren is de conclusie ook dat er gemiddeld 10 tot 30 procent lucht zit in de organisatie. Hoofdoorzaken daarvan:

- niet goed aansturen van medewerkers;
- onvoldoende inzicht in- en onvoldoende grip op de processen.

Resultaat daarvan: dubbele werkzaamheden, faalkosten en improductiviteit. De combinatie van lean management en geoliede, gedigitaliseerde processen levert een hogere productiviteit op en daarmee een hogere omzet per fte."

Te veel lucht

Gelderblom: "In het samenstelproces zit 30% lucht of meer en van alle afboekingen vindt 42% plaats in het samenstelproces. Wat je nu ziet, is dat de Big Four alweer meer personeel aannemen. Bij de nummers 5 tot en met 20 zie je 5% krimp en bij administratiekantoren is dat 7,5%. Ik verwijs daarbij ook nog even naar het lijstje met de zeven ondeugden van het accountantskantoor uit het recente artikel van Hans Koning in *Accountancynieuws*, afl. 18. Lean past precies bij ondeugd 4, de inefficiënte datafabriek." Hij besluit: "Waar het om gaat, is dat je heel goed moet kijken wat de wensen van je klant zijn en naar wat er allemaal buiten gebeurt. Je moet je interne dynamiek dus heel goed afstemmen op de externe dynamiek. Speerpunten die kantoren voor de komende tijd noemen zijn: efficiencyverbetering (34%), klanten werven/meer omzet (29%), verbeteren klanttevredenheid (10%) en 'overig' (28%)."

Fou-Khan Tsang: "Wat mij vooral opviel in het rapport, is dat er dus *nauwelijks een beweging waarneembaar is naar meer advies.*" Die slag lijkt niet te worden gemaakt. Er wordt vooral gekeken naar efficiencyverbetering en procesoptimalisatie/procesautomatisering. Het zo vurig verlangde advies-gen ontbreekt te vaak bij accountants of laat zich maar zeer moeizaam aanwakkeren.

Lean vraagt holistische aanpak

Namens ABN AMRO deden Jeroen Pruijm en Robert Lourens een boekje open over de 'lean' processen bij de bank. Jeroen Pruijm: "De implementatie van 'lean' is niet gemakkelijk; het is een proces dat een holistische aanpak vergt en een lange aanlooptijd. Op dit moment werkt 48% bij ons al lean en eind 2015 moet de hele organisatie lean zijn. De impact op elke afdeling is in ieder geval significant. Realiseer je hierbij dat verbeteren iets is dat je echt *met elkaar* doet. Het begint uiteraard met commitment vanuit het management om lean te gaan werken om daarbij duurzaam de klanttevredenheid en de medewerkersbetrokkenheid te verbeteren." Pruijm legde de zaal vervolgens een lijstje met vier opties voor, met de vraag

welke factor het meest zou bijdragen aan een succesvolle transformatie naar lean. Gekozen kon worden uit: commitment van het management, een goed en consistent verteld verhaal binnen de organisatie, executie door de juiste personen en een smart programma design. Een ‘strikvraag’, aangezien juist het complex van deze factoren het uiteindelijke resultaat bepaalt. Pruijm: “Belangrijk is dat je de best practices met lean heel goed managet en communiceert, dat je continu streeft naar procesverbetering en dat je daarbij tegelijkertijd heel goed blijft luisteren naar de wensen en behoeften van je klanten. Verbeteren blijft lastig en op de continu veranderende marktsituatie moet je wel sterk blijven anticiperen.” Robert Lourens: “Dit stelt uiteraard ook eisen aan de personen die lean implementeren binnen onze organisatie. Degenen die dit uitvoeren moeten niet alleen inhoudelijk en analytisch sterk zijn, ze moeten daarbij ook goed kunnen coachen; de bekende schapen met de vijf poten.”

Gjald

Gerard Loode, directeur/eigenaar van Gjald, trad deze middag als laatste spreker aan. Gjald is een oud-Noors begrip dat zijn oorsprong vindt in de betekenis van ‘de bijdrage die elk lid van de broederschap moest voldoen aan de rituele maaltijd’. De letters van zijn kantoor zouden echter net zo goed kunnen staan voor ‘Ga juist alles lean doen! Bij dit kantoor is iedereen een paar jaar geleden al op scherp gezet om de transitie naar een lean organisatie te maken. Het prettige van Loode is daarbij dat hij het begrip lean in zijn verhaal ook concreet operationaliseert. Hij trapt af met de discussie over de ‘rookworsttestamenten’ van de HEMA. “Kijk daar nu eens goed naar, wat daar gebeurt! Hoe kan HEMA nu concurreren met notarissen? Kennelijk is zo’n testament een standaardproduct, en kennelijk is het ook een commodity. De HEMA kan dit product blijkbaar efficiënter leveren. Maar dan de (akelige) vraag: lijkt dit notarisproduct misschien ook op een accountantsproduct? [...]” “Je hebt als accountant maar twee keuzes”, zegt Loode: “invriezen of evolueren. Meer smaken zijn er niet. De huidige omstandigheden dwingen ons scherp te kijken naar onze verdienmodellen. Er is prijsdruk, omzetten lopen terug. Lagere prijzen betekenen minder rendement, omdat de efficiency niet evenredig toeneemt. We gaan van transacties op basis van uurtje-factuurkje naar vaste prijzen.” Loode vervolgt: “Veel accountants reageren hierop met een versterkte focus op productiviteit en declarabele uren om het rendement op peil te houden; de duimschroeven worden aangelegd bij het personeel, waardoor veel stress gekweekt wordt. Ze kiezen voor ‘simpele ingrepen’ zoals een nieuw stukje software, portals, vaste prijzen, SBR. Dit zijn echter middelen, geen *doelen*. Je zult fundamenteel moeten veranderen en dat kan niet zonder 100% ondernemerschap. Dus: in hoeverre is de directie van het kantoor ondernemer? Of zijn zij gewoon grotendeels druk met hun klantenportefeuille? Ongetwijfeld zijn er kantoorstandaarden, maar hoe zinvol zijn die als iedere partner er desondanks toch zijn eigen werkwijze op nahoudt, zijn eigen koninkrijkje? Je zult meer manager moeten zijn dan accountant om je kantoor weer sterk op de kaart te zetten.”

Einde aan de verspilling

Loode identificeert ook de verspillers in de praktijk: wet- en regelgeving die dominant is, te veel overbodige vastleggingen en te veel overdracht- en reviewmomenten. Papieren archieven; dodelijk als je de overstap naar een portal wil maken. “Het sleutelwoord is standaardisatie. Dossiers bijhouden in je mailbox? Taboe! Managers die standaard gemiddeld

20% van hun tijd bezig zijn om informatie te zoeken? Kan echt niet. Het vraagt dus om een ordentelijke organisatie, waar niemand zijn eigen werkwijze mag hebben. Lean gaat over processen en is niet uitsluitend geschikt voor productiebedrijven. Uitgangspunt is de toegevoegde waarde die je je klant wilt leveren. De nieuwe generatie wil zijn jaarrekening in pdf, niet in een ijzeren ringband. Wij operationaliseren toegevoegde waarde daarbij als volgt: boekhouding up-to-date, snel advies op basis van het heden, meer zinnige contactmomenten (doordat je bovenop het proces zit) en contact met je klant is niet per definitie een *bezoek aan* je klant. Die weet heus wel dat hij er zelf voor betaalt als je voor komt rijden.”

Vaste prijzen worden de norm

Laatste constatering van Loode: “Vaste prijzen zijn onomkeerbaar. Dat begon bij ons met vaste prijsafspraken, ging verder naar vaste prijslijsten per product en we hanteren nu vaste, transparante maandprijzen die continu toegankelijk zijn. Die trend is niet tegen te houden. Zie de jaarrekening daarom ook als commodity, als standaardproduct. Realiseer je ook dat klantgrootte geen issue meer is als je primaire proces op orde is. Ga daarbij anders sturen. Stuur op de verhouding personeelskosten versus omzet, stuur op kantooniveau en teamprestaties; medewerkers spreken elkaar zelf wel aan op dingen die niet goed gaan. Dat betekent ook dat je het schrijven van uren los kunt gaan laten.” Die laatste opmerking zorgde voor enig geroezemoes in het Auditorium.

Fou-Khan Tsang rondde de bijeenkomst af met: “Als je nu morgenochtend achter je bureau gaat zitten... wat doe je dan? Pak je dan die stapel jaarrekeningen of kijk je naar links en zeg je ‘Vandaag ga ik veranderen! Zorg dat je bureau leeg is, dat je processen op orde zijn, alleen dan kun je de slag maken.’”

Novak – belangenbehartiging

Voorafgaand aan de themamiddag vond een bijeenkomst van Novak plaats over belangenbehartiging voor de mkb-accountant. Novak wordt door de aanwezigen duidelijk gezien in de rol van belangenbehartiger voor de mkb-accountant. Zij gaven tevens aan er geen moeite mee te hebben als er meer belangenorganisaties bestaan om de belangen van de MKB-accountant te behartigen. Er blijkt duidelijk bestaansrecht voor een partij als Novak naast de NBA”.

Het benchmarkrapport accountancy ‘Salaris- en kantoorontwikkelingen 2013-2014’ kan besteld worden via www.fullfinance.nl.