



**YOU-GET**



**KRIJG GRIP OP UW**

**FINANCIËN MET BPM**

**Hoe u met procesbesturing financieel  
sterker uit de crisis komt**



## **INHOUD**

Inhoud .....	2
Introductie .....	3
Quanta costa?.....	3
Enkele feiten .....	4
Oorzaak en gevolg.....	5
De hand op de knip .....	6
Ter leering ende vermaeck.....	8
Over de auteur .....	10
Geraadpleegde bronnen .....	10
over You-Get – business services provider .....	11



## INTRODUCTIE

Meer dan ooit is het bedrijfsleven erop gebrand om daadwerkelijk binnen de gestelde betalingstermijn hun geld binnen te krijgen. Te lang uitstaande facturen kosten nu eenmaal veel geld. En geld is datgene wat we juist nu in onze zak willen houden of zo snel mogelijk krijgen. En als we moeten betalen, dan willen we weten waar het goed voor is.

Uiteraard is er een groep die gewoonweg niet meer in staat is tijdig de rekeningen tijdig te betalen, mede door de Kredietcrisis. Maar terecht wordt erkend dat de problematiek al aanwezig was, en dat de Kredietcrisis de zaken alleen maar heeft uitvergroot.

## QUANTA COSTA?

Ruim één op de drie rekeningen in het bedrijfsleven wordt niet of te laat voldaan. Een groot deel van deze onbetaalde rekeningen moet uiteindelijk worden afgeschreven, waardoor deze bedrijven op de langere termijn zelf in betalingsnood komen. Volgens een onderzoek van [Debiteurenjobs.nl](http://Debiteurenjobs.nl) hebben onbetaalde rekeningen in 2008 het Nederlandse bedrijfsleven 12 miljard euro gekost.

Volgens de zesde Credit Management Trendmeter, een onafhankelijk periodiek onderzoek onder credit managers in Nederland, ervaart meer dan de helft (53%) van de credit managers dat door de crisis rekeningen gemiddeld 12 dagen later worden betaald waardoor, volgens een globale berekening van OnGuard, er zo'n 34 miljard euro aan werkkapitaal stilligt.

“... Geld dat niet meteen kan worden gebruikt om lopende kosten zoals salarissen te dekken, maar waarmee ook geen nieuwe investeringen kunnen worden gedaan of eigen rekeningen kunnen worden betaald. Hierdoor kan een domino-effect ontstaan,” stelt Edwin Merk, Sales Director bij OnGuard.

De eerste Incassobarometer van Atradius meldt dat in het eerste kwartaal van 2009 het aantal incassozaken een stijging vertoonde van meer dan 50 procent ten opzichte van het eerste kwartaal in 2008. Reden: de angst op wanbetaling.



## ENKELE FEITEN

Reeds in 2005 maakte de European Payment Index, een onderzoek naar betalingsgedrag in Europa van Intrum Justitia, bekend dat overheidsinstellingen in Europa de meest lakse betalende waren. De gemiddelde, eenzijdig gehanteerde betalingstermijn lag op 68 dagen, ruim 21 dagen te laat. Men concludeerde dat één op de vier faillissementen hieraan te wijten was en jaarlijks hierdoor 450.000 banen verloren gingen. Toen al stelde men vast dat de lage betalingsethiek een van de oorzaken was van de economische problemen binnen de EU.

En nu, in 2009, stelt diezelfde European Payment Index wederom vast dat de overheid de traagste betaler is met een gemiddelde van 67 dagen. In Nederland doet het bedrijfsleven en overheid er gemiddeld respectievelijk 42 en 49 dagen over om de rekening te betalen. Burgers scoren gemiddeld beter met 31 dagen.

Als gevolg van de kredietcrisis rekken grote ondernemingen steeds vaker de betaaltermijn eenzijdig op tot wel 90 dagen. Dat is twee maanden later dan de gangbare norm. Bedrijven en instellingen die minder reserves hebben en/of geen lening kunnen krijgen, merken als eerste de gevolgen van betalingsuitstel en lopen een groot risico om aan investeringskracht te verliezen.

“Bedrijven betalen in veel gevallen bewust laat met het oog op hun cashflow en bij overheidsinstanties zorgt de interne bureaucratie voor grote vertraging. Omdat consumenten aanzienlijk sneller zijn met het betalen van hun rekeningen lopen bedrijven en instanties die met hen zaken doen dus aanzienlijk minder financiële risico's”, constateert Marcel van Es (directeur Intrum Justitia Nederland).

In januari 2009 publiceerde Intrum Justitia ook een onderzoek naar de positieve effecten van op tijd betalen voor de Nederlandse economie. “Indien de gehele overheid voortaan binnen 30 dagen betaalt, komt er direct een impuls in de kassa van het bedrijfsleven van 1,5 miljard euro; als alle bedrijven dat doen gaat het zelfs om 15 miljard euro”.

Tot op heden hebben grote bedrijven het zich kunnen permitteren om de rekeningen aan te houden ten behoeve van behoud van werkkapitaal. Uit onderzoek naar faillissementen in het Nederlandse bedrijfsleven door Dun & Bradstreet blijkt dat er in het eerste kwartaal van 2009 een toename van 85 procent in het aantal faillissementen was ten opzichte van 2008. Opmerkelijk hierbij is dat juist de sterkste toename werd geconstateerd onder middelgrote (50-200 werknemers, toename 136



procent) tot grote bedrijven (>200 werknemers, toename 400 procent). Sabine Besselink, marketing manager bij Dun & Bradstreet: “We zien dat nu ook bij grotere bedrijven de reserves opraken.”

Volgens Intrum Justitia kan het kabinet het goede voorbeeld geven door alle overheidsbetalingen binnen uiterlijk 30 dagen te doen. Daarmee is de toon gezet en start het positieve patroon van tijdige betalingen, waardoor onze economie een flinke oppepper krijgt. Behalve de overheid moeten ook grote bedrijven in Nederland weer binnen 30 dagen gaan betalen. Op tijd betalen moet de norm worden.

### **OORZAAK EN GEVOLG**

Daar waar het gaat om een bewuste keuze laat te betalen, bijvoorbeeld vanuit de rentevoordeel optiek, is een aanpassing van het betalingsgedrag en de -cultuur nodig. Veelal worden echter ingewikkelde en trage administratieve procedures en systemen als oorzaak aangegeven. Verder is er gebrek aan (de juiste) kennis en gekwalificeerd personeel. Het tekort aan specialisten op credit management gebied is sinds 2006 met 60% toegenomen, aldus Peter Kramer van Debiteurenjobs.nl in een artikel op Financieel-management.nl.

Het hele financiële afhandelingsproces is een aaneenschakeling van activiteiten waar het potentieel fout kan gaan. Er heerst een groot gebrek aan overzicht en inzicht op zowel systeem als bedrijfsproces niveau. Kennis die aanwezig is, wordt niet gedeeld en geborgd. Personeel dat vertrekt neemt kennis mee, men is het weer kwijt en kan opnieuw beginnen omdat er domweg niets of onvoldoende is gedocumenteerd.

Miljarden euro's verdampen jaarlijks; alleen omdat we onze processen niet op orde hebben. Zelfs in organisaties waar men de bedrijfsvoering redelijk gestroomlijnd heeft, zie je dat wanneer je bij de financiële processen beland, deze slecht zijn afgedekt. En dat komt weer omdat veelal stromen binnen een bedrijfsvoering als een onafhankelijk iets wordt gezien en niet als een onderdeel van het geheel, zoals bij een kop tot staart benadering. Het ordergedeelte is vaak perfect ingeregeld, maar er is geen relatie gelegd naar de financiële takken van sport. Denkend in termen van 'order to cash' moet je dát juist wel willen!

Daarnaast wordt Finance op de één of andere manier vaak niet voor vol aangezien binnen de eigen organisatie. Het zijn de “nerds” of cijferpuristen, of zoals een Billing manager ooit tegen mij zei: “We zitten aan het eind van de voedselketen!”. Dit betekent in de praktijk dat Finance (in de breedste zin)





meestal te laat op de hoogte worden gesteld van veranderingen waarbij ze eigenlijk al vanaf het begin af aan betrokken hadden moeten zijn.

Cultuur, gebrek aan inzicht, gebrek aan kennis en gekwalificeerd personeel op de juiste tijd en plaats zijn allemaal factoren die hun tol eisen in deze zwaar economische tijden. Grof snijden in de meest evidente kostenpost (personeel) is weer terug van weggeweest. Een groot aantal CFO's verwacht dat de personele bezetting op hun afdeling(en) binnen nu en 24 maanden met ruim 25 procent zal zijn afgenomen, aldus een onderzoek van Consultancybureau TriFinance. Kostenbeheersing, druk op de omzet en winstgevendheid zorgen ook voor een verhoogde werkdruk bij de financiële afdelingen.

Met de bovenstaande diversiteit in problematiek helpt een gefragmenteerde aanpak niet, het maakt de zaak alleen maar erger. Dit betekent niet dat je alles in één keer moet doen om het goed te krijgen. Dat is namelijk onmogelijk. Je moet het echter wel gecontroleerd doen.

### **DE HAND OP DE KNIP**

Er zijn grofweg twee stromen activiteiten binnen Finance: Eén voor geld dat binnen moet komen, en één voor geld dat naar buiten moet. Voor het inname deel bestaat doorgaans een facturatie afdeling en Accounts Receivable of Credit Management. Voor het uitgave deel hanteert men doorgaans Account Payable. Deze twee zijn verantwoordelijk voor het correct berekenen van een tegoed en het strikt volgen van dat tegoed volgens geldende afspraken. In gewoon Nederlands: hoeveel krijg ik van je en wanneer? Voor beide stromen geldt:

- Dat ze volgen op voorgaande activiteiten, ze ontstaan nooit spontaan!
- Dat de kwaliteit van hun eindproduct net zo goed is als de informatie die hun is aangeleverd
- Dat ze sterk afhankelijk zijn van de rest van de organisatie om hun werk goed te kunnen doen.

Om beter met deze activiteiten om te kunnen gaan moet allereerst de situatie in beeld gebracht worden. Begin met het documenteren van de huidige processen. Wees zo compleet mogelijk, zonder je te verliezen in detail. Modelleer kop tot staart, of order to cash, of klantvraag tot product, het gehele proces, dus inclusief de financiële processen. Veelal wordt tijdens de documentatiefase al



direct duidelijk waar de grootste problemen liggen. Overdrachtmomenten zijn klassieke 'proces breaks'.

Door goede en eenvoudige modelleerssoftware te gebruiken, bijvoorbeeld Blueprint van Lombardi Software, kan gevisualiseerd worden hoe het proces er nu uitziet en hoe het zou kunnen worden. Visualisatie is een krachtig medium tijdens modelleersessies. Deze activiteit moet met alle belanghebbenden in het proces geschieden. Het moet het gezamenlijke huidige en eventueel toekomstig gekozen proces representeren.

Het uiteindelijke doel is de bedrijfsprocessen zo efficiënt en effectief als mogelijk te maken. Analyse op de huidige processen, wanneer deze zijn vastgesteld, leidt uiteindelijk tot het toekomstbeeld, inclusief de verbeteringen. Dit leidt tot een groeipad waar een planning aan gehangen kan worden. Prioriteiten worden uiteraard op basis van urgentie bepaald. Een pragmatische aanpak is vereist waar snel voordelen zijn te behalen (quick wins), deze mogen echter nooit op zichzelf staan.

Elke aanleiding voor veranderingen komt vanuit het proces, deze moet altijd leidend zijn, zo niet, dan mankeert er iets aan het proces en dient het te worden aangepast of is de aanleiding voor de verandering oneigenlijk. Let wel, processen zijn nooit af. Veranderingen zijn van alle tijden door maatschappelijke en/of economische factoren. En dus veranderen de processen mee.

En daarin ligt de kracht van de inzet van goede Business Process Management Software (BPMS). Een BPMS geeft controle over datgene wat je hebt gemodelleerd. Een executielaag, gebaseerd op een service mechanisme, brengt moeiteloos informatie uit verschillende systemen bijeen, uitgaande van het proces dat wordt aangesproken. Geautomatiseerde herinneringen op basis van bedrijfsregels helpen verder structuur te brengen. Eén klantoverzicht, al dan niet in combinatie met BI, is slechts één van de mogelijkheden.

Doordat in ontwerpmodus een volledige simulatie van het proces kan worden uitgevoerd, kun je testen of datgene wat als verbetering moet worden doorgevoerd effectief is. Ook in productie geven rapportages inzicht in de prestaties van het proces zodat gericht bijgesteld kan worden. Dit doe je net zo lang totdat je tevreden bent. Zo ontstaat een leercirkel of de continue proces verbeteringscirkel. BPMS levert standaard rapportages (dashboard) en geven controle over de processen, klanten en uiteindelijk de geldstromen.



## TER LEERING ENDE VERMAECK

### Quick Win I

Ruim een derde van uitblijvende betalingen is gerelateerd aan een klacht. In een ideale wereld is een klachtenafhandelingsproces niet nodig omdat je een perfecte dienstverlening levert. Wanneer dit allemaal nog niet zo zonneklaar is moet je starten met het inrichten van een goed geolied klachtenproces. Dit helpt sturing te geven aan de verbetering van de dienstverlening. De informatie die hieruit ontvangen wordt, is van onschatbare waarde voor de leercirkel!

### Quick Win II

Zoek de punten in het proces waar wachttijden gelden. Bijvoorbeeld een manager die akkoord moet geven of een controleslag die gemaakt moet worden voordat het proces verder kan. Zijn de controleslagen nodig? Zo ja, zijn ze efficiënt? Moet een manager nu echt bij elke stap akkoord geven? Identificeer de niveaus waaronder geen speciale autorisatie benodigd is. En bouw drempels in. Automatiseer dit proces inclusief het accorderen van de management drempels.

### Quick Win III

Kijk kritisch naar de onnodige (handmatige) stappen. Heeft elke handeling zin, voegt die iets toe aan de waarde van het eindproduct? Soms blijken stappen domweg van “generatie op generatie” te worden overgedragen, terwijl men zich niet afvraagt of deze handeling nog steeds nut heeft. En in veel gevallen blijkt bij nader onderzoek, dat de reden waarom dit ooit werd gedaan, is afgevangen door een nieuw mechanisme op wellicht een ander plaatsje, maar dat de aanpassing van het proces (de handelingen) niet is gedaan en voor niets in stand wordt gehouden.

### Quick Win IV

Veel overtypen en voorcalculaties zijn binnen de financiële wereld gewoon, maar dragen de grootste risico's met betrekking tot creëren van onzuiverheden en versnippering van informatie. Overtypen zou dus tot het minimum beperkt moeten blijven en kan heel goed worden afgevangen door automatiseringsslagen.





## Quick Win V

Automatiseer handmatige stappen waar mogelijk, doch altijd gecontroleerd. Zie automatiseren niet als een doel op zich. Elke systeemaanpassing moet gedreven zijn door de Business. Soms moet je de Business een beetje helpen is, want iedereen heeft een ander belang. Het is dus belangrijk dat belang bijeen te brengen (creëer een gezamenlijk belang of op zijn minst 'what's in it for me' adresseren). Houd het grote plaatje voor ogen en laat je niet teveel afleiden door detail! Blijf bij het proces!

- ! Alles heeft een schaduwkant. Hierbij nog een aantal aandachtspunten voor de klassieke valkuilen van een veranderorganisatie:

### Valkuil I

Organisaties willen nog wel eens té ambitieus worden en voegen tijdens de documentatiefase van de huidige situatie vast een half toekomstplaatje toe. Laat je hier niet door verleiden, hou het plaatje zuiver! Op basis van die gecreëerde uitgangssituatie kun je zowel de pijnpunten ontdekken als een nieuw plaatje tekenen met alle verbeteringen die je hebt geïdentificeerd. Van nu naar toekomst plannen. Zo hou je controle op de veranderingen.

### Valkuil II

Één klantoverzicht creëren is doorgaans een crime; verschillende accounts van dezelfde klant bestaan in verschillende systemen en elk van die verschillende systemen hanteert zijn eigen verwerkingsprocessen. Probeer dus eerst te zoeken naar de overeenkomsten in plaats van naar de verschillen, zoals men zo vaak doet. Ga met een kleine set aan het werk en voeg toe, in plaats van alles in één 'BIG BANG' te implementeren. Een vliegdekmoederschap is nu eenmaal lastig te besturen, dus begin te leren varen met een roeiboort. Het is een ontdekkingsreis en een leerproces. 'One baby step at a time!'

### Valkuil III

Veel partijen denken dat de problemen als sneeuw voor de zon worden opgelost als ze hun financiële processen outsourcen. Niets is minder waar. Als je iets outsourced, doe je dat omdat het jezelf werk bespaart en de outsourced partij het goedkoper en beter kan dan jij. Maar dat kan alleen als je zelf



zorgt voor een goede aanlevering van de benodigde 'grondstoffen', anders is hun kwaliteit net zo goed als de kwaliteit die je zelf hebt opgeleverd. Daarnaast is er nog een ander fenomeen. Er bestaat de perceptie dat als je zelf het inzicht mist, de outsourced partij het wel voor je inzichtelijk kan maken. Nodeloos te zeggen dat het cruciaal is zelf voor (enig) inzicht te zorgen vóóordat je die externe partij voor je aan het werk zet. Hoe kun je anders controleren of ze hun werk wel goed voor je doen? 'Be in control, at all times!'

### OVER DE AUTEUR

Lida Zantop is Medior Business Consultant bij You Get BV. Haar achtergrond ligt in de internationale telecommunicatie met een sterke focus op de financiële en klantprocessen.

Zij heeft uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van Proces, Change, Kwaliteits- en Projectmanagement. Zij is ervaren in het managen van complexe veranderingen en verbeteringen die de bedrijfsprocessen van begin tot eind overspannen.

Zij is succesvol in het leiden van teams om samen hoge prestaties te realiseren en bedrijfsdoelstellingen te bereiken. Zij is bedreven in het vertalen van de bedrijfsstrategie naar oplossingen voor de werkvloer, om hen zo te helpen diensten van hoger kwaliteit aan te bieden tegen lagere kosten.

Voor meer informatie, neem u dan contact op met de auteur: [lzantop@you-get.com](mailto:lzantop@you-get.com).

### GERAADPLEEGDE BRONNEN

<http://www.financieel-management.nl/>

<http://www.intrum.nl/artikelen.asp>

<http://www.nieuwsbank.nl/>

[http://www2.maxcredible.com/over\\_maxcredible/nieuws\\_2](http://www2.maxcredible.com/over_maxcredible/nieuws_2)

## OVER YOU-GET – BUSINESS SERVICES PROVIDER

**YOU-GET** is een innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. Tiesamen zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You-Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

**YOU-GET** heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You-Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

**YOU-GET** wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfscyclus van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

**YOU-GET** heeft een rijk portfolio van BPM, BI en SOA producten, noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You-Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals as IBM BPM en WebSphere, QlikView™, ActionBase™ en BPM|One™. You-Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

**YOU-GET** is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

**YOU-GET** ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- CMMI / SIMM
- Mavim
- DYA
- Lean Six Sigma
- BizzDesign(er)
- Togaf
- 8-Omega
- Mega
- Zachman
- ISO 9001:2000
- IBM BPM & WebSphere
- ArchiMate
- CPM
- Aris
- Prince2
- BPR
- QlikView
- PMI/PMP
- BPMN
- Cordys
- Agile/RUP
- ActionBase
- BPM|One
- T-Map

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You-Get.

### Correspondentie adres:

Postbus 75 852  
1070 AW Amsterdam  
Nederland

### Bezoekadres:

Gedempt Hamerkanaal 17a  
1021 KL Amsterdam  
Nederland

### Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76  
Fax: +31 20 89 08 51 7  
Email: [info@you-get.com](mailto:info@you-get.com)  
Web: <http://www.you-get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

### De You Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Enterprise Architecture
- Integration & Development
- Project Management
- Business Process Outsourcing

©2009 You Get BV, Alle rechten voorbehouden.  
De You Get naam, logo's en de 360° Business Approaches zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.