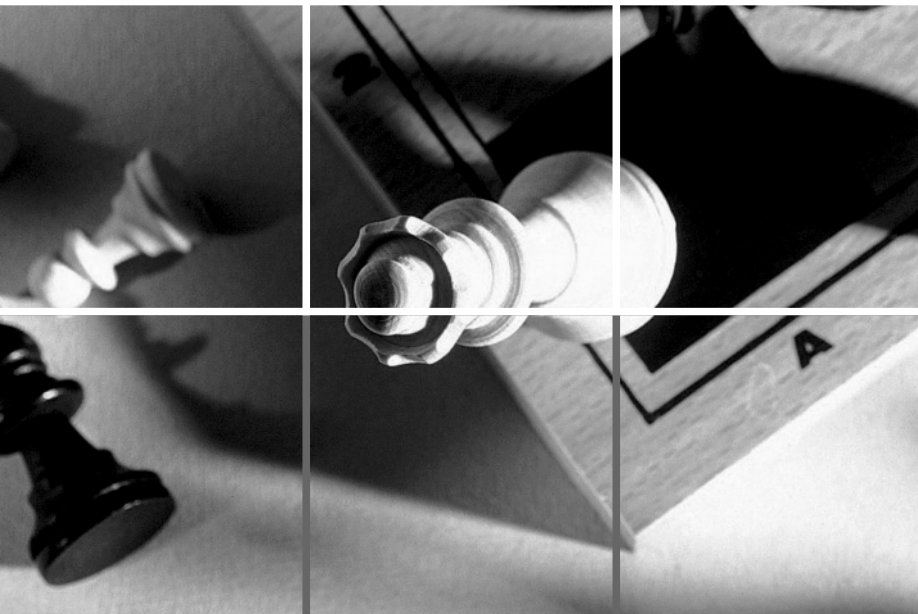


# *LEAN, RISK & FINANCE*

*Een integrale benadering gericht op  
duurzame rendementsverbetering*



*A c c e n t*  
*Organisatie Advies*

**Auteur**

Drs. Frank van Egeraat RC is Senior Organisatie Adviseur bij Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: [f.vanegeraat@accentadvies.nl](mailto:f.vanegeraat@accentadvies.nl)

Web: [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)

Copyright © 2009 Accent Organisatie Advies B.V.

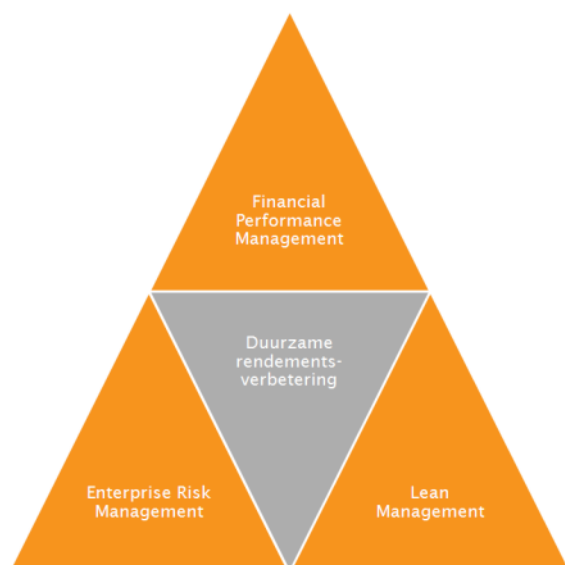


*A c c e n t*  
*Organisatie Advies*

Iedere organisatie streeft voortdurend naar duurzame verbetering van het rendement. Bij commerciële ondernemingen bestaat dit onder andere uit het verbeteren van het operationele bedrijfsresultaat en de afgeleiden daarvan, zoals de batenontwikkeling, kostenniveaus, omloopsnelheden etcetera. Bij zorginstellingen kan rendementsverbetering uitgedrukt worden in de waarde van de geleverde zorg voor patiënten per eenheid kosten. Bij (semi-) overheden wordt rendement ook wel uitgedrukt in de waarde van de aan de samenleving geleverde collectieve goederen per eenheid kosten.

In het streven naar duurzame rendementsverbetering kunnen organisaties bedrijfskundige methoden en technieken hanteren. Een methode die de laatste jaren aan populariteit wint is Lean Management. Niet alleen in de industrie, maar steeds vaker ook in de zakelijke en financiële dienstverlening, in de zorg en bij overheidsinstellingen, worden Lean technieken toegepast om het rendement van de organisatie te verbeteren.

In de praktijk zien wij dat Lean Management vaak wordt geïmplementeerd zonder dat daarbij rekening gehouden wordt met het effect op andere gebieden die een belangrijke bijdrage leveren aan duurzame rendementsverbetering,



zoals het risico-management en de financiële prestatie-meting in de organisatie.

In dit artikel laten wij het verband zien tussen Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. Voordat we daarop ingaan, volgt eerst een korte introductie op ieder van deze drie gebieden.

## Lean Management

Lean Management is het streven naar het voortdurend verhogen van de waarde van het product dat of de dienst die de organisatie voortbrengt. De waarde wordt gespecificeerd vanuit het perspectief van de klant, de uiteindelijke afnemer van het product of de dienst. Bij Lean Management wordt gestreefd naar het leveren van de door de klant gewenste kwaliteit, het verkorten van de doorlooptijden en het reduceren van de kosten. Lean is een procesgerichte verbetermethodiek, waarbij alle niet-waardetoevoegende activiteiten in de processen, ook wel verspillingen genoemd, systematisch worden geëlimineerd<sup>1</sup>.

De oorsprong van Lean Management ligt in de automobiel-industrie, maar tegenwoordig worden Lean methoden en technieken, al dan niet in aangepaste vorm, ook in andere branches met succes toegepast. Voor dienstverlenende organisaties, zoals banken, verzekeraars, uitzendorganisaties en call centres, alsmede voor (semi-) overheidsinstellingen, zoals zorgverleners en gemeenten, zijn de Lean Management concepten inmiddels ook succesvol gebleken.

## Enterprise Risk Management

Enterprise Risk Management, ook wel integraal risico beheer genoemd, is het systematisch identificeren, meten, beoordelen, mitigeren en monitoren van de risico's waaraan de organisatie blootgesteld is. Zoals het woord "Enterprise" al aangeeft, is Enterprise Risk Management een organisatiebrede benadering, waarbij zowel financiële als niet financiële risico's beoordeeld worden. Financiële risico's zijn on-

<sup>1</sup>Voor meer informatie over Lean Management, zie het artikel "Is uw organisatie Lean?" te vinden op [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)

der andere kredietrisico's (ook wel debiteurenrisico genoemd), marktrisico's (denk aan veranderingen in de waarde van aandelen, obligaties, maar ook valutakoersen en rentestanden) en liquiditeitsrisico's. Niet-financiële risico's bestaan onder andere uit operationele risico's, juridische risico's, strategische risico's en reputatierisico.

Een bekend Enterprise Risk Management model dat veelvuldig in verschillende sectoren en branches wordt toegepast, is het model van COSO<sup>2</sup>. Belangrijke kenmerken dit model zijn:

- Risicomanagement is een continue proces;
- Uitgevoerd door mensen in alle lagen van de organisatie;
- Gericht op het identificeren en mitigeren van risico's;
- Die de realisatie van de doelstellingen van de onderneming in de weg staan.

## Financial Performance Management

Financial Performance Management is gericht op het meten, analyseren, bijsturen en monitoren van de financiële prestaties van een organisatie, een afdeling, een team of soms zelfs een persoon. Afhankelijk van het type organisatie en het doel kan Financial Performance Management op verschillende manieren ingevuld worden, zoals:

- Het beoordelen van prestaties op basis van budgetrealisatie of andere financiële doelstellingen
- Het definiëren van een complex van financiële en niet-financiële performance indicatoren (een zogenaamde balanced score card)

Het is van belang om te onderkennen dat de Financial Performance Management methodiek in belangrijke mate het gedrag van mensen in de organisatie beïnvloedt. Stel dat in een organisatie prestaties vooral gemeten worden aan de hand van het jaarbudget. Dan zullen medewerkers zich met

<sup>2</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

name bekommeren om de realisatie van hun budget voor dit jaar, zelfs als dit ten koste gaat van de financiële prestaties in volgende jaren of van de prestaties van de organisatie als geheel.

## Lean Management - Enterprise Risk Management - Financial Performance Management

### Een integrale benadering

In de dagelijkse praktijk zien wij dat ondernemingen veel geld en tijd investeren in het implementeren van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. Echter, het ontbreekt vaak aan een geïntegreerde aanpak. Hieronder zullen wij de relaties tussen Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management nader uitwerken.

### Relatie tussen Lean Management en Enterprise Risk Management

Zoals eerder beschreven, is Lean Management een procesgerichte benadering, waarbij systematisch verspillingen in processen geëlimineerd worden. Het is belangrijk dat men zich realiseert dat het elimineren van verspillingen en het Lean inrichten van processen, een verandering van het risicoprofiel van de processen tot gevolg kan hebben. Het toepassen van Lean principes kan leiden tot een verlaging van het risicoprofiel. Bijvoorbeeld:

- Een veelvoorkomende verspilling in dienstverlenende organisaties is het handmatig opnieuw invoeren van data in een computersysteem omdat twee systemen niet op elkaar zijn aangesloten. Het elimineren van deze verspilling zal tegelijkertijd het risico elimineren dat data bij de manuele herinvoer incompleet of incorrect overgenomen wordt.
- Een andere verspilling in organisaties betreft een rommelige werkplek, waardoor tijd verloren gaat aan het zoeken naar bijvoorbeeld documenten. Een opgeruimde werkplek heeft echter ook belangrijke voordelen vanuit een risico-oogpunt. Zo zal bedrijfsgevoelige informatie minder snel in verkeerde handen komen als

documenten netjes in kasten opgeborgen worden en er een goede “clean desk policy” geldt. In productie of logistieke omgevingen kunnen rommelige werkplekken leiden tot gevaarlijke situaties waarbij mensen zich kunnen verwonden.

Echter, het omgekeerde is ook waar. Soms kunnen verspillingen die vanuit een Lean oogpunt geëlimineerd zouden moeten worden, leiden tot een verhoging van het risicoprofiel van de processen. In dat geval is het zaak om ook de consequenties vanuit een risicomanagement perspectief in ogenschouw te nemen. Bijvoorbeeld:

- Vanuit de Lean theorie worden controles op bijvoorbeeld de input van data in een systeem als verspillend gezien. Bij voorkeur wordt een controle uit het proces geëlimineerd. Echter, vanuit een risicomanagement perspectief kan het elimineren van de controle leiden tot een ongewenste toename van het risicoprofiel van het proces. Het is dan zaak om een goede afweging te maken. Een oplossing kan liggen in het introduceren van alternatieve risicobeheersmaatregelen die minder verspilling opleveren.

Implementatie van Lean maatregelen die leiden tot een toename van het risicoprofiel van de onderneming zullen niet per definitie leiden tot waardecreatie. Sterker nog, er kan zelfs sprake zijn van vernietiging van waarde! Als de toename van het risico disproportioneel is ten opzichte van de verbetering van het rendement, dan zal uiteindelijk de waarde van de onderneming dalen. Door Lean en Enterprise Risk Management geïntegreerd te benaderen kan rendementsverbetering gerealiseerd worden (door middel van Lean) terwijl tegelijkertijd het risicoprofiel van de onderneming verlaagd wordt (door middel van Enterprise Risk Management). Daarmee snijdt het mes aan twee kanten!

### **Relatie tussen Lean Management en Financial Performance Management**

De wijze waarop Financial Performance Management in de organisatie is ingericht heeft een belangrijke invloed op het succes van Lean Management. Om te beginnen: “meten is

weten”; een belangrijk principe dat ook bij Lean Management hoog in het vaandel staat. In de eerste fasen van een Lean traject zal onder andere een beroep gedaan worden op financiële data om verspillingen te identificeren en te kwantificeren. Vaak zien wij dat de financiële processen en systemen in de organisatie hier niet op ingericht is, en ook niet flexibel genoeg is om in relatief korte tijd de gewenste gegevens boven tafel te krijgen. Gevolg is dat, vanuit financieel perspectief, het Lean traject niet ondersteund kan worden en dat men dus “blind moet varen” en soms ongefundeerde aannames doet.

Bij het definiëren van initiatieven om verspillingen te elimineren, speelt de financiële functie eveneens een belangrijke rol. Initiatieven zullen onder andere op hun financiële merites beoordeeld moeten worden. Een initiatief dat meer kost dan het aan verminderde verspillingen oplevert is vanuit een financieel oogpunt geen verstandige investering.

In latere fasen van een Lean traject zal de organisatie de besparingen (met andere woorden de geëlimineerde verspillingen) willen meten om zo het succes van de Lean implementatie aan te tonen. Dit is niet alleen belangrijk naar de eigen organisatie toe (ter verantwoording van de investeringen in Lean en ter motivering van medewerkers en management), maar ook naar extern belanghebbenden, zoals klanten, leveranciers en aandeelhouders. Het financiële systeem in de organisatie zal daarom ingericht moeten zijn op het meten van de besparingen.

Tot slot, Financial Performance Management in de organisatie moet het management en de medewerkers stimuleren om geëlimineerde verspillingen blijvend buiten de deur te houden en te blijven zoeken naar nieuwe besparingsmogelijkheden. Hiervoor is het nodig dat de financiële processen en systemen de juiste stuurparameters oplevert, en dat hier ook actief op bestuurd wordt. Als de financiële prestatiebeoordeling niet het gewenste gedrag stimuleert, bijvoorbeeld in de beoordelings- en/of beloningssystematiek van de organisatie, zullen nieuwe besparingen niet snel gevonden worden. Erger nog, geëlimineerde ver-

spillingen kunnen langzaam maar zeker weer terugsluipen in de organisatie.

### **Relatie tussen Enterprise Risk Management en Financial Performance Management**

De relatie tussen risico en rendement is eerder al kort aan bod geweest: zonder het nemen van een bepaalde mate van risico zal de organisatie geen rendement opleveren. Het is de kunst de juiste verhouding tussen risico en rendement te vinden.

De financiële processen spelen bij Enterprise Risk Management een belangrijke rol. Zo zit er aan ieder risico wel een financiële kant. Bij de financieel getinte risico's, zoals kredietrisico en marktrisico, is dat vanzelfsprekend. Maar ook de niet-financiële risico's, zoals operationeel risico en reputatierisico, hebben een financiële kant. Denk bijvoorbeeld aan extra operationele kosten die gemaakt moeten worden om fouten (een operationeel risico) te herstellen. Of wat te denken van het verlies van een trouwe klant omdat de organisatie voor de derde keer op rij slecht in het nieuws komt (een reputatierisico). Dit verlies aan toekomstige baten heeft een directe financiële consequentie!

Financial Performance Management kan een belangrijke bijdrage leveren aan het adequaat meten en beoordelen van de risico's waaraan de organisatie is blootgesteld. Maar evenals bij Lean is het financiële systeem vaak niet ingericht op het leveren van deze antwoorden. En dus ontbreekt er een belangrijk element in de risicobeoordeling.

Net als bij Lean Management speelt de financiële functie een belangrijke rol bij het beoordelen van de financiële consequenties van het nemen van risicobeheersmaatregelen. Ook hier moeten de kosten en baten tegen elkaar afgewogen worden.

Daarnaast is het zo dat, net zoals bij de relatie tussen Lean Management en Financial Performance Management, het Financial Performance Management in een organisatie invloed heeft op het succes van Enterprise Risk Management.

De financiële beheersing en sturing van de organisatie moet het juiste gedrag vanuit een risicomanagement oogpunt stimuleren. Als het Financial Performance Management in onvoldoende mate rekening houdt met de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten in de organisatie, dan kan het gebeuren dat medewerkers onverantwoorde risico's nemen. Financial Performance Management moet het bewust en beheerst omgaan met risico's meewegen in de prestatiemeting, beoordeling en beloning, een onderwerp dat zeer actueel is gezien de discussies van de laatste maanden rondom bonussen van toppersbestuurders.

Omgekeerd is het zo dat de financiële procedures, processen en systemen zelf ook bloot staan aan risico's. Denk bijvoorbeeld aan de talrijke boekhoudschandalen die de media hebben gehaald. Er is de laatste jaren een stortvloed aan richtlijnen, regels en wetten op organisaties afgekomen die erop gericht zijn het risicomanagement rondom financiële processen te versterken. Enterprise Risk Management is een effectieve methode om dat risicomanagement in te richten.

### **Toepassing van Lean principes in Enterprise Risk Management en Financial Performance Management**

Lean principes kunnen zeer goed toegepast worden in de risico-beheersingsprocessen en de financiële processen van een organisatie. Ervaringen uit onze praktijk leren dat deze processen vaak verspillingen bevatten. Enkele voorbeelden:

- Financiële rapportages en risico-rapportages die door niemand (meer) gebruikt worden maar die wel tijd en geld kosten om te produceren
- Gegevens die verzameld worden zonder een duidelijk doel
- Gegevens die handmatig van het ene systeem in het andere overgenomen moeten worden omdat systemen niet goed op elkaar aangesloten zijn
- Risicomanagement-procedures die nodeloos complex zijn (bijvoorbeeld meerdere goedkeuringen vereist voor een transactie terwijl dit met één goedkeuring op-

gelost kan worden)

- Financiële procedures die geen waarde toevoegen en het verkeerde gedrag stimuleren (bijvoorbeeld niet-transparante kostenallocatie-principes en procedures, waardoor de ontvanger van de gealloceerde kosten deze niet accepteert en probeert door te schuiven naar iemand anders)

Lean management principes kunnen gebruikt worden om de risico management en financiële processen in de organisatie te analyseren, om verspillingen te elimineren en om er zorg voor te dragen dat de processen blijvend waarde-toevoegend zijn.

## Waar te beginnen?

Na het voorgaande kan bij de lezer de gedachte ontstaan: "Waar moet ik nu beginnen?". Het antwoord daarop is: "Pak datgene aan wat de hoogste rendementsverbetering voor uw organisatie oplevert. Maar verlies de andere aspecten niet uit het oog." Sommige organisaties zullen voornamelijk de behoefte voelen om klantgerichter en efficiënter te werken. Anderen hebben meer behoefte aan een integrale aanpak van het risico management, bijvoorbeeld als gevolg van recente incidenten of druk vanuit de markt of overheid. Weer anderen ervaren problemen op het vlak van de financiële sturing van de organisatie. Hoewel het startpunt van het verbetertraject voor organisaties verschillend kan zijn, is een integrale aanpak van de drie besproken deelgebieden van belang voor een duurzame borging van de rendementsverbetering.

## Conclusies

In dit artikel hebben wij het verband beschreven tussen Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. Er blijken zeer veel raakvlakken tussen deze drie onderwerpen te zijn. Sterker nog, de drie zijn zodanig verweven, dat een aanpak op de drie onderwerpen afzonderlijk niet altijd effectief is. Als een organisatie overweegt Lean Management te introduceren, dan is het van belang ook aandacht te besteden aan de impact daarvan op het risicomanagement en het financieel

management in de organisatie. Als een organisatie zich op het pad van Enterprise Risk Management gaat begeven, dan is het verstandig om daarbij Lean principes toe te passen en ook het Financial Performance Management onder de loep te nemen. En als een organisatie haar Financial Performance Management wil verbeteren, dan is het verstandig rekening te houden met de impact daarvan op het risicomanagement in de organisatie. Bovendien kan Lean Management helpen bij het efficiënt en klantgericht inrichten van de financiële processen.

Door Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management op een integrale manier te benaderen kan een organisatie succesvol duurzame rendementsverbetering realiseren.

## Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: [www.accentadvies.nl](http://www.accentadvies.nl)