

beperkt deel van de controllers (35%) en financieel directeuren (42%) geeft aan kennis van XBRL te ontberen. Bij de algemeen directeuren is dit 61%. De feitelijke toepassing van XBRL ligt in de private sector op 1% en in de publieke sector op 11%. In de private sector verwacht 11% XBRL in de toekomst te gaan toepassen. In de publieke sector is dit 14%. Als belangrijkste voordelen van XBRL worden met afstand genoemd 'eenduidige rapportage' en 'efficiëntere gegevensinvoer'.

Het rapport met de samenvatting van de belangrijkste onderzoeksresultaten kunt u downloaden op www.kpmg.nl (zie ook CJ 2007-048).

Bron: KPMG. □

Lean accounting

2007-316

Door: drs. P.W.A. Kasteleyn EMFC RC

Als organisatieadviseur mag ik in veel administratieve keukens kijken. Wat mij daarbij opvalt is de complexiteit van veel administratieve processen en systemen. Een complexiteit die lang niet altijd nodig is. Dit artikel gaat nader in op complexe administraties en de oorzaken en consequenties ervan. Ten slotte wordt stilgestaan bij een mogelijke aanpak voor ingewikkelde administraties: lean accounting.

Ingewikkelde administraties

De beoordeling van nut en noodzaak van de complexiteit van een administratie is natuurlijk niet eenvoudig. Sommigen vinden een administratie al snel ingewikkeld, voor anderen moet een administratie tot op het grootste detailniveau gegevens vastleggen. Toch zijn er indicaties voor ingewikkelde administraties te geven:

- Groot aantal grootboekrekeningen, kostenplaatsen of kostendragers.
- Veel afwijkende procesgangen voor verschillende facturen.
- (Oneigenlijk) gebruik van projectenadministraties voor de bewaking van allerlei kosten.
- Detaillistische en uitgebreide doorbelastingsmethodiek van indirecte kosten.
- Ingewikkelde autorisatie- en procuratieregelingen.
- Uitgebreide tijdverantwoordingen.
- Omvangrijke activa-administratie.
- Veel subadministraties in spreadsheets.
- Bijzondere rapportagevormen en terminologieën.

Waardoor worden administraties omvangrijker?

Administraties zijn soms al vanaf de start ingewikkeld. Dit komt omdat mensen met onvoldoende kennis of met een te gedetailleerde kijk op zaken de inrichting ervan bepalen. Het is ook mogelijk dat bij een fusie tussen twee organisaties de inrichting van de administratie te veel politiek bepaald wordt. Iedere fusiepartner wil zijn eigen administratie herkennen waardoor er gezamenlijk een onduidelijke opzet van de administratie ontstaat.

Meestal ontstaat de complexiteit echter vooral in de loop van de tijd. Dit hangt samen met:

- een vraag van de leiding die op dat moment niet uit de administratie beantwoord kan worden;
- een incident, zoals bijvoorbeeld een fraudezaak;
- een sterke groei van de organisatie waardoor steeds nieuwe vragen ontstaan en oude vragen irrelevant worden;
- een nieuwe of tijdelijke fiscale regeling waarvoor administratieve aanpassingen gedaan worden;
- uitbreiding van de juridische structuur;
- de implementatie van een nieuw geautomatiseerd administratief systeem of gekoppeld geautomatiseerd systeem.

*De administratie heeft van nature
de neiging uit te dijen en niet om te
krimpen*

Al deze situaties kunnen leiden tot bijvoorbeeld een nieuwe reeks grootboekrekeningen, een aantal extra kostenplaatsen, een extra consolidatieslag, een nieuw project of aanvullende controlemaatregelen. Zij leiden zelden tot een afname of structurele opschoning van de administratie. Met andere woorden: de administratie heeft van nature de neiging uit te dijen en niet om te krimpen.

Nadelen van complexe administraties

Een complexe opzet van de administratie en de administratieve processen leidt tot veel ongewenste effecten:

- Managers begrijpen de eigen rapportages niet, deze zijn slechts te bevatten door de medewerkers met een financiële achtergrond.
- Het leidt controllers af van hun eigenlijke taak, zoals het geven van toekomstgerichte informatie en beleidsondersteuning.

- Er zijn veel correctieboekingen nodig, omdat er veel fouten gemaakt worden.
- Administratieve medewerkers hebben veel zoekwerk naar veelal weinig relevante verschillen.
- Rapportages kunnen pas met behulp van veel tussenstappen en spreadsheetkunsten tot stand komen.
- Het geeft in een aantal gevallen schijninformatie en leidt daarmee tot schijnzekerheid en daarmee tot verkeerde besluitvorming.

Keep it simple

Om complexiteit te voorkomen moeten regelmatig de administratie en de bijbehorende controlsystemen beoordeeld worden, als een continu verbeterproces. De controller moet hierbij het initiatief nemen! De centrale vraag moet immers zijn of de administratie de informatie verschafft die het management nodig heeft om de organisatie te kunnen (aan)sturen en te beheersen. Dit lijkt een eenvoudige en eenduidige vraag maar is in de praktijk maar al te moeilijk te beantwoorden. Bovendien leert de ervaring dat veel mensen het oude vaak maar lastig kunnen loslaten.

Dankzij lean accounting is de administratie ontdaan van verspilling en is zij eenvoudig ingericht

Vaak helpen al gezond verstandoplossingen. Een handige methode is bijvoorbeeld bepaalde rapportages niet meer versturen en wachten totdat er weer om gevraagd wordt. Als de vraag uitblijft betreft het kennelijk minder relevante informatie. Het kan helpen rapportages op een minder groot detailniveau op te maken. Met de inrichting van de systemen is ook veel te bereiken. Men kan vaak redelijk eenvoudig bepaalde grootboekrekeningen en kostenplaatsen voor gebruik blokkeren. Met andere woorden: keep it simple (stupid).

Lean accounting

In diverse productieomgevingen wordt al sinds jaar en dag 'lean production' toegepast. Dit houdt in dat de productiesystemen en -processen volledig zijn gestroomlijnd en ballast of verspillingen zijn uitgebannen. Toyota wordt als grondlegger van de lean production gezien. Stap voor stap werden de leanprincipes van Toyota overgedragen op haar leveranciers, distributeurs en verkoopafdelingen.

Leantechnieken zijn ook toepasbaar op administratieve systemen en processen. Men spreekt dan over 'lean accounting'. Een administratie is ook een productieproces. De input bestaat uit verschillende gegevens (inkoopfacturen, orders en bankmutaties) en de output betreft gegevens in de vorm van bankbetalingen, verkoopfacturen en informatie (interne rapportages en de jaarrekening). Bij een productieproces van fysieke producten raken de magazijnen langzaam vol als voor de producten geen belangstelling bestaat. Bij een administratief productieproces zijn irrelevante of ongebruikte gegevens nauwelijks zichtbaar. De inefficiëntie is er niet minder om! Daarom moet ook het informatieproductieproces aan een efficiëntie- en effectiviteitstoets worden onderworpen.

Dankzij lean accounting is de administratie ontdaan van verspilling en is zij eenvoudig ingericht. Lean accounting geeft accurate, tijdige, beknopte en begrijpelijke informatie en verzorgt eenvoudige rapportages over resultaten die vaak kasstroomgeoriënteerd zijn. Vanzelfsprekend moet de administratie voldoen aan de wet- en regelgeving die van toepassing is op de externe verslaggeving. Lean accounting maakt gebruik van leantechnieken (zoals value stream costing, target costing, kaizen en visual management).

Lean accounting gaat veel verder dan slechts opschooning en het verspillingenvrij maken van de administratieve processen en systemen. Het is ondersteunend aan een verandering naar een leanorganisatie en een leancultuur. Hoewel leantechnieken in eerste instantie vooral ontwikkeld zijn voor productieomgevingen worden deze inmiddels in een variëteit van bedrijven toegepast. Dankzij lean accounting krijgt men een beter inzicht in de kosten van de productie en producten, in de ruimste zin van het woord.

In ieder geval zal lean accounting ertoe bijdragen dat de vraagstelling bij de bespreking van de financiële informatie verandert van 'wat betekent dit?' naar 'wat zullen wij doen?'.

Voor meer informatie over lean accounting zie <http://www.maskell.com/LeanAcctg.htm> en http://www.strategosinc.com/lean_accounting.htm. □