

Een afdeling organiseren

Samenvatting

Doordat een dienstverlenende organisatie haar administratieve processen niet op orde heeft staan de relaties met opdrachtgevers en leveranciers onder druk. De situatie beperkt de mogelijkheden om facturen uit te sturen en zorgt zodoende voor liquiditeitsspanningen. Met een aantal op de situatie toegesneden maatregelen met oog voor de menselijke component in de processen werd duidelijk wat ieders verantwoordelijkheden waren en hoe men zichzelf kon verbeteren. Hierdoor verbeterde de productiviteit en functioneerden de administratieve processen uiteindelijk naar behoren. Deze verbetering leverde niet alleen veel rust en duidelijkheid op voor de medewerkers maar ook vermindering van de liquiditeitsspanningen en een besparing van ruim € 6.000,= per maand. Deze case laat zien dat organisatie en discipline de basis zijn voor het goed kunnen functioneren van administratieve processen, niet alle problemen hoeven te worden “weggeautomatiseerd”.

”

John kan worden gekwalificeerd als professioneel: deskundig en communicatief vaardig. Hij is in staat snel de materie tot zich te nemen en komt ook snel met resultaten. Hierbij gaat hij echter niet over één nacht ijs. Hij controleert voordat hij uiteindelijk tot actie overgaat. John kan zeer goed met andere collega's overweg; dit zowel in een leidinggevende rol maar ook in een adviserende en samenwerkende rol.

de Manager Finance & IT

Situatie

De afdeling Finance van een organisatie die voor verzekeraars consumenten helpt in geval van nood, verwerkt grote aantallen inkoopfacturen op digitale dossiers. Wanneer de dossiers volledig zijn kunnen ze afhankelijk van de afspraken worden gefactureerd. De afdeling heeft structureel

achterstand in het verwerken van de inkoopfacturen en daarmee dus ook in het factureren van de verleende diensten. Verschillende opdrachtgevers hebben al eens aangegeven dat doordat de factuur dusdanig laat werd opgesteld zij weigeren te betalen. Leveranciers aan de andere kant moeten langer dan wenselijk wachten op betaling van hun facturen. Een goede relatie met leveranciers is gezien de aard van de business van levensbelang voor de organisatie. De situatie leidt tot onbetrouwbare informatie, liquiditeitstekorten, ontevreden klanten en ontevreden leveranciers. De afdeling bestaat uit 15 medewerkers waarvan de helft via het uitzendbureau of met tijdelijke contracten. De teamleider is door omstandigheden eerst een aantal maanden vervangen en heeft vervolgens een aantal maanden na terugkeer aangegeven ontslag te nemen. Aan mij wordt gevraagd de rol van teamleider op me te nemen en de activiteiten op de afdeling zodanig te organiseren dat de achterstand wordt verholpen en in de toekomst wordt voorkomen.

Aanpak

Gelukkig heb ik de gelegenheid om de vertrekkende teamleider voor vertrek te spreken. We bespreken de functie van de afdeling binnen de organisatie, de taken van de diverse medewerkers en hun sterke punten. Met elke medewerker afzonderlijk heb ik eveneens een gesprek over de functie van de afdeling binnen de organisatie en hun persoonlijke taken. Opvallend vind ik dat er relatief veel 'gedeelde' verantwoordelijkheden zijn en er taken worden gerouleerd. In de gesprekken komt ook naar voren dat de medewerkers aan het einde van de dag het stapeltje inkoopfacturen waar ze op dat moment mee bezig zijn in een kast verzamelen. Wel allemaal dezelfde kast, maar de een stopt het in een ordner, de ander legt het gewoon los op een stapeltje ergens in de kast. Aan het begin van een nieuwe dag pakken sommige medewerkers een stapel uit de kast, anderen beginnen aan facturen die net zijn binnengekomen met de post. Deze hele werkwijze heeft tot gevolg dat niet duidelijk is hoe groot de werkvoorraad is, dat het niet duidelijk is waar de oudste nog te verwerken inkoopfacturen zijn en dat deze ook niet altijd het eerst worden verwerkt.

Daarnaast wordt het werk van de afdeling Finance niet altijd gemakkelijk gemaakt door de inkopers (de medewerkers van de frontoffice die voor consumenten in nood hulp inschakelen). De inkopers registreren hun inkopen niet altijd even gestructureerd in een bestelregel in het dossier maar beperken zich regelmatig tot een stukje tekst ergens tussen de rest van de dossiernotities. Dit maakt het lastig voor Finance om efficiënt inkoopfacturen te beoordelen en te verwerken terwijl daardoor ook vaak veel ervaring met dossiers nodig is. Aangezien ongeveer de helft van de Finance medewerkers via het uitzendbureau aan het werk is, heeft de helft geen of beperkte ervaring met dossiers.

Op basis van de uitgevoerde inventarisatie en analyse wordt besloten de volgende zaken aan te pakken:

- afdelingsdoel duidelijk maken en taakverdeling vastleggen;
- werkvoorraad inzichtelijk maken, werkvolgorde bepalen en prestaties bevorderen;
- borgen dat medewerkers met beperkte kennis van zaken hulp kunnen vragen en ook structureel leren hun werk beter te doen;
- basisvoorwaarden verbeteren: inkopers aanmoedigen de kwaliteit van dossiers te vergroten.

Het afdelingsdoel (ervoor zorgen dat leveranciers tijdig kunnen worden betaald en dat opdrachtgevers tijdig kunnen worden gefactureerd) werd duidelijk en herhaaldelijk gecommuniceerd tijdens overlegsessies. Er werd een taakverdeling op persoonsniveau vastgelegd.

De inkoopfacturen werden in bundeltjes van gemiddeld een uur werk op een centrale goed zichtbare plek op de afdeling neergelegd. Daarbij lagen de oudste facturen bovenop, en het was duidelijk uitgesproken dat 'het oudste eerst op moest'. Er werden twee types inkoopfacturen gedefinieerd: 'nieuwe' en 'herkansers'. Wanneer men begon aan een stapel 'nieuwe' facturen en men kwam een factuur tegen die men niet kon verwerken dan moest die simpelweg opzij gelegd worden en werd die aangemerkt als 'herkanser'. Hiermee werd voorkomen dat men langere tijd bleef puzzelen op een factuur waarvoor men de kennis en ervaring miste met daarbij de kans dat het uiteindelijk toch nog fout zou zijn. De bedoeling was dat men nieuwe facturen soepel en vlotjes zou kunnen verwerken. Een meer ervaren medewerker zou zich bezighouden met de 'herkansers'.

Bij elke bundel zat een briefje waarop ze konden aangeven hoeveel tijd ze ermee bezig waren geweest, hoeveel facturen als 'herkanser' waren aangemerkt en waarom dat gedaan was ("ingewikkeld dossier", "ontbrekende bestelregels", "geen dossier" etc.).

Op de afdeling was een ervaren medewerker die vragen kon beantwoorden maar om te voorkomen dat deze om de vijf minuten van zijn werk werd gehaald moesten vragen verzameld worden. Daarnaast kon men om echt meer kennis te krijgen 'herkansers' kopiëren en die gebruiken tijdens een wekelijkse instructiesessie door een ervaren inkoper. Het bijwonen van deze instructiesessie was min of meer verplicht. Tijdens die instructiesessie liep men in een groep enkele praktijkgevallen door en werd men door een ervaren inkoper geholpen. Op die manier was er volop gelegenheid om vragen te stellen en van elkaar te leren.

Om de basisvoorwaarden te verbeteren heb ik contact gezocht met de manager van de inkopers en aangegeven dat ik graag een wekelijks overleg wilde en heb daarbij aangegeven wat het belang van dit overleg was: verbetering van de kwaliteit van de dossiers zodat we 1) op termijn de inkopers

minder hoefden te storen met vragen, 2) beter inzicht zouden hebben in de uitstaande verplichting richting leveranciers, en 3) beter inzicht zouden hebben in de financiële positie richting opdrachtgevers. De input voor dit overleg haalde ik uit de briefjes die de Finance medewerkers invulden wanneer ze een bundel inkoopfacturen hadden verwerkt. Zowel de instructiesessies als het overleg hebben goed geholpen om de onderlinge samenwerking tussen Finance en Inkoop te verbeteren. De medewerkers werden onderling veel toegankelijker en men kreeg begrip voor elkaars uitdagingen.

Resultaten

Door de verschillende maatregelen werd voor iedereen uitgesproken wat het doel was, wie waarvoor verantwoordelijk was en werd duidelijk dat er hulp geregeld kon worden als het te lastig werd.

Door de aanpak van 'nieuwe' inkoopfacturen en 'herkansers' in combinatie met de ruimte om te leren van anderen ging de productiviteit omhoog. De achterstand verminderde langzaam maar zeker en daarmee werd ook langzamerhand het inzicht verbeterd. Door de verhoogde productiviteit konden uitzendkrachten worden afgeschakeld. Er kon sneller aan opdrachtgevers worden gefactureerd en uiteindelijk kon er sneller aan leveranciers worden betaald.

De besparing die gerealiseerd werd door het afschakelen van zo'n 3 tot 4 parttime-uitzendkrachten bedroeg ruim € 6.000 per maand. Het beheersen van de facturenstroom leverde daarnaast op dat de relaties met leveranciers en opdrachtgevers beter werd.

Weten wat ik voor u zou kunnen betekenen? Neem contact op via 06 – 10 29 55 12 of info@johnmarkmann.nl voor een vrijblijvend kennismakingsgesprek.