**Lean in finance: de rol van controller verandert**

Het financiële werkveld is aan verandering onderhevig, en Lean speelt daarin een rol. Maar waarom is dat? Is het een modeverschijnsel? Lean speelt in allerlei sectoren en vakgebieden. De meeste bedrijven zijn met Lean gestart om kwaliteit te verbeteren, of om beter aan klantwensen te voldoen. Nu zien we steeds meer dat bedrijven en organisaties hun absorptievermogen of agility voor veranderingen met Lean willen vergroten.

**Voice of the customer**  
Ook de financiële kolom van organisaties is aan verandering onderhevig. De belangrijkste drijver voor deze veranderingen is de balans tussen de voice of the customer (VoC), de voice of the business (VoB) en de voice of the employee (VoE). Waar jaren geleden de focus lag op financiële stabiliteit, ligt de focus nu veel meer op het genereren van waarde om klanten te behouden en te binden aan de organisatie. De klant is niet één en dezelfde klant, maar een gevarieerde klantgroep, waarvan de wensen continu in beweging zijn. Dat vraagt in de besturing van de organisatie niet alleen een andere focus, maar ook een andere werkwijze in controle en besluitvorming.

**Impact op het werkpakket van de controller**Voor controllers betekent deze focus op waarde een andere werkwijze met andere vaardigheden.

1. **Zicht op waardestromen**  
   Zicht hebben op de toegevoegde waarde van processen in de organisatie wordt steeds belangrijker. Deze moeten namelijk gemaximaliseerd worden. Bijvoorbeeld bij het opstellen van KPI’s, maar ook in maandelijkse controles en rapportages. Een call center werd bijvoorbeeld gestuurd op behandeltijden, omdat dit drijver was voor het aantal FTE’s en daarmee de kosten. Nu wordt een call center vaker gestuurd op klanttevredenheid en het verloop van personeel, omdat juist dat de kwaliteit van gesprekken in grote mate bepaalt. De controller moet in staat zijn om de toegevoegde waarde van processen (de zogenaamde waardestromen) te kennen en deze te kunnen beoordelen. Om de waardestromen te kunnen beoordelen, is interpretatievermogen nodig van data uit deze operationele processen.
2. **Stuurinformatie gebaseerd op operationele data in plaats van financiële data**  
   Om de waarde te kunnen bepalen is informatie uit klantprocessen essentieel. Voor het gebruik van operationele informatie in financiële besturing, moet de informatie gevalideerd zijn en dat is geen gemakkelijke taak. Bijvoorbeeld in besluitvorming van grote projecten, waar de controllers vaak een belangrijke rol spelen, is het van belang dat de juiste afwegingen gemaakt worden. Waar jaren geleden de besluitvorming grotendeels financieel te maken was, is het nu de uitdaging om balans te vinden tussen de verschillende belangen in de organisatie. Dit vraagt om veel meer inzicht in operationele informatie, maar ook het vermogen om dit te kunnen objectiveren en te wegen.
3. **Van beoordeling van projecten naar richting geven in business rules en rapportagevereisten**  
   Voorheen waren controllers vaak diegenen die het project beoordeelden op terugverdientijden, maar nu definiëren zij de vereisten om een project succesvol te laten zijn. Voor een deel zit dit in de projectscope en business case, maar een steeds groter deel bestaat uit het scherpstellen van business rules of rapportagevereisten.
4. **Risico’s worden eerder groter dan kleiner**  
   Doordat er veel zaken in hoog tempo veranderen, is het bijna ondoenlijk alles te controleren. In de scope van risicoanalyses moet dus heel doelgericht gekeken worden naar de kernprocessen en daarbinnen de grootste risico’s. Oude controles kunnen in nieuwe business modellen weinig meerwaarde hebben, of nieuwe controles nodig maken. Dit vraagt om scherpte in de scope van controles.

**Lean in finance: iedere maandafsluiting beter**  
De overgang van traditionele financiële sturing naar sturing op waarde is een grote stap. Controllers spelen hierin een belangrijke rol. De organisatie zal de nieuwe drivers moeten opnemen in dewerkwijze en daarnaast zal het vertrouwen moeten groeien in de nieuwe KPI’s die meer op waarde gericht zijn. Diverse organisaties zetten hun eerste stappen in Lean in Finance: iedere maandafsluiting beter.