



EEN GESPREK met
Dr. André De Waal versus Arend De Jong

Met deze rubriek introduceren we het eerste dilemma in een serie die de komende maanden in CFO Magazine zal verschijnen. De serie is gebaseerd op het nieuwe boek van dr. André de Waal en Arend de Jong, waarin wetenschap en praktijkervaring samenkomen rond de belangrijkste dilemma's in de financiële functie.

Eén finance... of toch ieder voor zich?

Waarom een gedeelde visie op de financiële functie het verschil maakt tussen versnippering en strategische kracht.

ANDRÉ: Arend, de literatuur laat duidelijk zien dat zonder alignment de financiële functie uiteenvalt. Elke manager ziet Finance door zijn eigen bril: de CFO wil uniformiteit en strategische grip, terwijl de lijnmanagers hun controllers het liefst als verlengstuk van hun eigen afdeling zien. Dat spanningsveld leidt tot fragmentatie en maakt Finance kwetsbaar. Hoe zag jij dit dilemma in de praktijk?

AREND: Dit was misschien wel het meest fundamentele dilemma dat ik steeds weer tegenkwam. In een grote organisatie zoals KLM was Finance deels centraal georganiseerd en deels aanwezig in de business. Voor de CFO moest er één eenduidig beeld zijn: betrouwbare rapportages, heldere investeringscriteria, duidelijke standaarden. Maar op de vloer, in de operatie, zagen managers hun controller als iemand die in dienst stond van hun agenda. En dat is begrijpelijk: zij wilden iemand naast zich die snel reageerde en meeging in de dynamiek van hun dagelijkse beslissingen. Die dubbelrol maakte dat controllers vaak klem kwamen te zitten. Als je dat niet actief adresseert, dan ontstaan er allerlei schaduwwerelden. Rapportages die net iets anders worden opgezet omdat een manager dat zo handiger vindt, KPI's die lokaal worden aangepast, besluitvorming die niet meer te vergelijken is tussen onderdelen. En dat is dodelijk voor de geloofwaardigheid van Finance. Want dan zegt de CFO iets op basis van geconsolideerde cijfers, en reageert de lijn: "Maar dat

herken ik helemaal niet, in mijn afdeling zijn de cijfers heel anders." Dan verlies je niet alleen grip, maar ook vertrouwen.

ANDRÉ: Dus het gaat erom dat je én die diversiteit moet erkennen, én tegelijk eenheid moet afdwingen?

AREND: Precies. Je kunt de verschillen niet wegpoezen. Elke business heeft zijn eigen dynamiek en daar moet Finance bij aansluiten. Maar er moet wel een duidelijk kader zijn. En dat kader moet steeds weer opnieuw worden neergezet en bewaakt. Ik heb geleerd dat je niet kunt volstaan met één keer een beleidsdocument rondsturen. Het moet een verhaal worden dat je voortdurend herhaalt, uitlegt en vertaalt naar de praktijk.

Belangrijk is ook de manier waarop je dat doet. Je wint het niet door de politieagent te spelen. Als je alleen komt vertellen wat niet mag en welke regels gelden, raak je de verbinding kwijt. Je moet laten zien dat Finance waarde toevoegt. Dat betekent dat je het gesprek aangaat met de lijn en uitlegt hoe financiële inzichten juist helpen om hun doelen te halen. In mijn ervaring werkt dat veel beter dan redeneren vanuit compliance alleen.

ANDRÉ: Interessant. Hoe maakte je dat concreet?

AREND: Ik heb vaak letterlijk tijd genomen om managers uit te leggen wat Finance doet en waarom dat belangrijk is. Niet in technisch jargon, maar in hun eigen taal. Als je uitlegt hoe bepaalde



AREND DE JONG werkte bijna veertig jaar in verschillende financiële en managementrollen bij KLM, waar hij onder meer Corporate Controller en verantwoordelijk voor Corporate Finance & Treasury was.



DR. ANDRÉ DE WAAL is wetenschappelijk directeur van het HPO Center en internationaal bekend om zijn onderzoek naar hoogpresterende organisaties (HPO) en hoogpresterende financiële functies (HPFF).



financiële keuzes bijdragen aan hun resultaten, hoe cash en marge zich tot elkaar verhouden, of waarom uniforme rapportage hen helpt om sterker te staan in de organisatie, dan zie je dat er begrip ontstaat. Dat kost tijd, maar het betaalt zich dubbel en dwars terug. Alignment is namelijk geen eenmalige actie, het is een continu proces van educatie, uitleg en dialoog.

Daarnaast moet je ervoor zorgen dat controllers zichtbaar onderdeel zijn van managementteams. Als ze aan de zijlijn blijven staan, bevestig je het beeld dat Finance alleen maar een administratieve functie is. Zodra controllers echt meedoen in besluitvorming, en niet alleen achteraf de cijfers komen brengen, verandert hun positie. Dan worden ze gezien als partner, niet als controleur.

ANDRÉ: Maar tegelijkertijd moeten er harde standaarden blijven bestaan, anders krijg je chaos.

AREND: Absoluut. Er zijn zaken waarover geen discussie mogelijk is: accountingregels, rapportageformats, in-

vesteringscriteria. Die moeten uniform zijn, punt. Daar moet de CFO duidelijk over zijn, en die duidelijkheid moet je steeds opnieuw uitdragen. Want de verleiding om lokaal te optimaliseren is groot. Een manager denkt vaak: "Als ik dit net even anders presenteer, komt mijn business beter uit de verf." Als je dat toestaat, heb je binnen de kortste keren appels en peren in je rapportages. Dus: op de kern van Finance geen compromissen, maar daaromheen wel ruimte voor lokale invulling en samenwerking.

ANDRÉ: Wat is de belangrijkste les die jij uit dit dilemma hebt geleerd?

AREND: Dat alignment nooit vanzelf ontstaat en dat het nooit klaar is. Iedere reorganisatie, iedere nieuwe manager brengt weer nieuwe beelden mee. Je moet er als CFO en als controller voortdurend energie in steken om Finance als één geheel neer te zetten. Dat doe je door telkens weer de dialoog te zoeken, door managers mee te nemen in wat Finance kan betekenen, en door ervoor te zorgen dat je eigen mensen niet in een

spagaat komen. Het mooiste moment is wanneer een lijnmanager zelf zegt: "Ik begrijp nu dat jullie bijdrage ons sterker maakt." Dan weet je dat je het gewonnen hebt.

Het vraagt dus leiderschap in de volle breedte: helderheid bieden over wat niet onderhandelbaar is, maar tegelijk empathie tonen voor de positie van de lijn. Het vraagt ook om goede storytelling, want cijfers overtuigen pas als je ze vertaalt naar een verhaal dat aansluit bij de werkelijkheid van je collega's. En het vraagt volharding, want je moet het steeds opnieuw doen. Alignment is geen eindpunt, het is een doorlopend proces.

ANDRÉ: En daarmee wordt Finance dus pas echt een volwaardige partner in de organisatie.

AREND: Ja, precies. Want een financiële functie die alleen maar losse beelden naast elkaar laat bestaan, kan nooit de strategische rol waarmaken die van haar wordt verwacht. Pas als er één gezamenlijk beeld is, komt de kracht van Finance echt naar boven. ◀