



EEN GESPREK met
Dr. André de Waal versus Arend e Jong

In deze rubriek worden dilemma's uit het financiële vak besproken.

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.

DILEMMA 3:

Geen big bang, wél gecontroleerde vernieuwing

Stap voor stap live, zonder stilstand



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).

ANDRÉ: "Arend, elke organisatie heeft het erover: we moeten van die oude systemen af en 'naar modern'. De reflex is dan vaak: stekker eruit, nieuw erin. Hoe vaak lukt zo'n big bang nou echt?"

AREND: "Bijna nooit. De winkel blijft gewoon open. De klant wil geleverd krijgen, finance wil kunnen afsluiten, HR wil salarissen draaien. Het echte probleem is meestal niet dat het oude systeem het begeeft, maar dat het landschap eromheen vol zit met losse lijstjes, handmatige omwegen en definities die per afdeling verschillen. Je vervangt dan niet simpelweg een doos, je trekt aan een heel spinnenweb."

ANDRÉ: "Dus de vraag is niet: hoe weg met het oude. De vraag is: hoe maak je het landschap leefbaar, zodat oud en nieuw een tijd naast elkaar kunnen bestaan zonder dubbel werk en zonder verrassingen?"

AREND: "Exact. Ik begin nooit met techniek, maar met onderdelen van de keten. Denk aan: klant, order, levering, factuur, grootboek. Per onderdeel vraag je: wat loopt stabiel en kan nog even mee? Waar lopen we echt vast, in tijd, fouten of risico? En wáár levert verbetering meteen waarde op? Als je cash sneller vrijspeelt door facturatie op te knappen, begin je daar. Niet omdat iemand een mooi plaatje heeft getekend, maar omdat de business daar wint."

ANDRÉ: "En dan heb je eigenaars no-

dig per onderdeel. Iemand die de definities bewaakt, beslist over wijzigingen en aanspreekpunt is als het schuurt. Zonder dat wordt 'vernieuwen' een los zand-project."

AREND: "Helemaal. En leg koppelingen tussen systemen vast als afspraken op papier: wat vragen we op, in welk format, en wat komt er terug? Geen vage 'we koppelen wel', maar duidelijke, verifieerbare afspraken. Zo kan het oude systeem blijven doen waar het goed in is - stabiele transacties - en bouw je eromheen nieuwe stukjes functionaliteit die via die afspraken praten. Je weekt het oude stap voor stap los: vandaag een klein stuk nieuwe functionaliteit, morgen nog een, totdat het oude blok steeds minder hoeft te doen."

ANDRÉ: "De angst van veel CFO's: jarenlange dubbele kosten. Twee landschappen onderhouden, extra beheer, migratieteams die maar blijven bestaan."

AREND: "Die angst is begrijpelijk. Daarom maak je het concreet met drie vragen per onderdeel: wat kost het draaien vandaag (inclusief handwerk), hoe duur is veranderen (doorlooptijd van een weekje of drie maanden), en welk risico lopen we (incidenten, auditbevindingen, boetes)? Dan zie je waar het écht lekt. Soms is grootboek prima en zit de pijn in 'offerte-naar-order' omdat er vijf mailrondjes en drie Excel-

letjes tussen zitten. Dan is je prioriteit duidelijk. Vernieuwen is geen geloof; het is doorlooptijd, foutkans en cash."

ANDRÉ: "Data is de olifant in de kamer. Veel trajecten mislukken omdat nieuwe oplossingen worden gevoed met oude onduidelijkheid."

AREND: "Daarom begin je niet met een groot datameer, maar met kritieke beslissingen. Welke gegevens bepalen aan de voordeur of we een order aannemen? Welke definitie van omzet gebruikt finance? Dáár zet je kwaliteitsregels op, bij de bron. Als je alleen aan het eind van de rit opschoont, hou je keurige rapporten over rommel. Dan stuur je nog steeds verkeerd, maar nu in HD."

ANDRÉ: "En het vocabulaire moet simpel blijven. Eén woordenboek van definities dat iedereen snapt. 'Wanneer noemen we iets een klant? Wanneer telt omzet mee?' Als afdelingen verschillende waarheden hanteren, blijf je discussiëren."

AREND: "Precies. En maak de keten zichtbaar. Geef elke order of factuur een volgnummer waarmee je door alle systemen heen kunt zien waar die is blijven hangen. Dan los je problemen op in uren in plaats van in weken, en je leert waar het knelpunt zit."

ANDRÉ: "Veel bestuurders horen kreten als 'micro dit' en 'platform dat' en voelen zich buiten spel gezet. Kunnen we het zonder die termen?"

AREND: "Graag zelfs. Denk in werkende plakjes. Bouw telkens een dunne, verticale strook die de hele route doorloopt: van aanvraag tot en met boeking. Iets kleins dat dagelijks echt gebruikt wordt. Meet daarna: is de doorlooptijd korter, zijn er minder fouten, komt cash sneller binnen? Als het antwoord ja is, maak je het plakje breder. Zo groeit nieuw, terwijl oud netjes blijft draaien."

ANDRÉ: "Hoe hou je toezichhouders en auditors aan boord? Die willen stabiliteit, herhaalbaarheid en duidelijke rollen."

AREND: "Door te laten zien dat de nieuwe manier beter beheerst is dan de oude. Wijzigingen voer je gecontro-

leerd in bij een beperkte gebruikersgroep, met een aan/uit-schakelaar als het misgaat. Toegang regel je strikt: iedereen ziet precies wat hij nodig heeft en niet meer. En voor rapportages wijs je één bron aan als de waarheid, met herleidbaarheid van 'rapport' terug naar 'bron'. Auditors willen sporen; geef ze die."

ANDRÉ: "En dan die eeuwige schaduwo oplossingen: macro's, bijhoudlijstjes, zelfgebouwde apps. Ga je daar meteen de bijl in zetten?"

AREND: "Niet verstandig. Bied een nette opvangplek. Laat teams kleine hulpmiddelen onderbrengen op een plek waar het inloggen goed geregeld is, waar logboekjes automatisch meelopen en waar ze gegevens alleen via afgesproken koppelingen ophalen. Als je het te strak dichttimert, gaan mensen ondergronds. Als je het faciliteert, houdt je zicht en kun je stap voor stap professionaliseren."

ANDRÉ: "Beveiliging is vaak een hoofdpijndossier, zeker als oud en nieuw tegelijk draaien."

AREND: "Dan helpt gezond wantrouwen. Ga er niet vanuit dat 'intern' veilig is. Geef alleen rechten die nodig zijn, scherm onderdelen van elkaar af, bewaar wachtwoorden en sleutels op één veilige plek, en houd een vast tempo van kleine, regelmatige updates. Niet één groot 'onderhoudsweekend' waar iedereen zenuwachtig van wordt, maar een ritme waar de organisatie aan went."

ANDRÉ: "Uiteindelijk struikelt dit soort trajecten vaker over gedrag dan over techniek."

AREND: "Daarom werk je met kleine, vaste teams die van begin tot eind verantwoordelijk zijn voor een ketenonderdeel. Niet 'jullie bouwen' en 'zij beheren', maar één team dat bouwt én draait, samen met de mensen van de werkvloer. Daarnaast staat een klein clubje dat de basisvoorzieningen levert die iedereen nodig heeft - denk aan inloggen, logboekjes, teststraat, monitoring - zodat elk team sneller kan leveren zonder telkens het wiel uit te vinden."

ANDRÉ: "Hoe voorkom je dat je eindigt met een park vol pilots waar niemand meer de weg in weet?"

AREND: "Door elke fase te laten eindigen met iets dat echt gebruikt wordt. Geen demo, maar productie. En door harde deadlines te zetten: we gaan pas live als we kunnen volgen wat er gebeurt, als er een terugvalplan is getest, en als iemand 's nachts weet wat hij moet doen als het piept. Dat klinkt saai, maar het scheelt een heleboel paniek."

ANDRÉ: "Stel, jij loopt morgen bij een organisatie binnen die 'vast' zit. Wat doe je als eerste?"

AREND: "Ik pak een whiteboard en maak per ketenonderdeel vier hokjes: pijn in het draaien, pijn in het veranderen, risico's, en opbrengst als we verbeteren. Dan kies je twee onderdelen voor een doorbraak in 90 dagen. Afspraken: geen grote afbraakactie, wel één echte verbetering live met meetbare effecten. En we tekenen het gewenste plaatje van de koppelingen als simpel stroomschema dat iedereen kan uitleggen."

ANDRÉ: "En de oude systemen?"

AREND: "Daar maken we duidelijke afspraken voor, halen er stukje bij beetje functies uit, en pas als het nieuwe deel aantoonbaar beter is, gaat het oude stuk uit. Zo bouw je vertrouwen op: mensen zien dat 'nieuw' echt helpt en niet iets kapotmaakt."

ANDRÉ: "Dus het eindbeeld is niet 'alles nieuw', maar 'alles begrijpelijk en veranderbaar'."

AREND: "Precies. Minder beloftes, meer duidelijke afspraken. Dan merk je het in de cijfers: kortere doorlooptijden, schonere data, minder incidenten, en lagere kosten per wijziging. En je concurrent die nog in zijn grote verbouwing gelooft? Die mag rustig verder plannen. Wij leveren elke maand iets dat werkt."

ANDRÉ: "Daarmee hebben we de kern wel te pakken: vernieuwen zonder theatrale ombouw, maar met slim faseren, heldere eigenaars en zicht op de keten."