



ANDRÉ DE WAAL EN AREND DE JONG SCHREVEN BOEK

De dagelijkse dilemma's van de financieel manager

André de Waal (links) en Arend de Jong (rechts)

Dilemma's uit het financiële vak koppelt de theorie van de hoogpresterende financiële functie aan de praktijkervaring van een financieel leidinggevende. Cm: sprak de auteurs over de uitdagingen waar financieel managers voor komen te staan.

André De Waal is adviseur en auteur van tientallen boeken over financieel management, mede-auteur Arend de Jong was senior financial executive bij Air France KLM. In het onlangs verschenen *Dilemma's uit het financiële vak: lessen uit de praktijk* kijken zij naar zaken waar business controllers, CFO's en andere financieel managers tegenaan lopen. Een boek waarin de theorie naast de praktijk wordt gelegd.

Meer op praktijk gericht

“Als consultant en wetenschappelijk onderzoeker heeft André een batterij aan ervaring opgedaan en vele concepten ontwikkeld. Ik heb dat veel minder, maar ik heb wel 39 jaar de financiële functie in de praktijk beleefd”, begint De Jong. Ze kwamen er al snel uit om die twee dingen te combineren in een opzet voor een whitepaper, wat uitgroeide tot een boek. “We wilden niet te veel over theorieën praten, maar inzoomen op de praktijk. Wat zijn nu de financiële dilemma's waar je als financieel manager tegenaan loopt in de dagelijkse praktijk?”

Welke afwegingen spelen er

“Als we het hadden over de hoogpresterende financiële functie, dan hoorde ik geregeld van directievoorzitters en CFO's dat ze iets misten”, licht De Waal toe. “En dan ging het om dilemma's die je ervaart als je een balans zoekt tussen hoogpresterende financiële functie en dagelijkse gang van zaken.”

“Als adviseur blijf je toch altijd een *outsider*. In de literatuur zie je maar weinig over wat mensen op hoge posities nu echt bezighoudt. Dat praktijkverhaal hebben we nu toegelicht in ons boek”, zegt De Waal. “Niet met het idee dat we de wijsheid in pacht hebben, maar om te laten zien welke afwegingen er spelen”, vult De Jong aan.

De raakvlakken met business control zijn duidelijk: het tweetal richt zich minder op het cijferverhaal en de financiële techniek en meer op de overwe- gingen en tactieken achter de koers. “Ik ben ook opgeleid als controller; ik was een van de eersten die de RC-opleiding deed”, blikt De Jong terug. “Onze programmaleider van het eerste uur had als uitsmijter: jullie zijn van de nulserie en onder de kostprijs verkocht. Onze eerste lichting, die startte in 1986, was dus echt een testcase.”

Geen financieel technisch verhaal

“Ook al ik ben niet meer in dienst van een grote corporate, ik pas mijn kennis over dilemma’s van financieel management nog altijd toe”, zegt hij. “Ik heb nog professionele nevenactiviteiten. Zo ben je als voorzitter van een middelgroot pensioenfonds óók bezig met het organiseren van besluitvor- mingsprocessen. Veel praktijkvoorbeelden in ons boek zijn ook daar toepasbaar. De meeste daarvan gaan over de *managerial* kant van het vak. Finan- cieel management verschilt van wat bijvoorbeeld een commercieel of operationeel manager doet, maar er zijn ook overeenkomsten: in management- concepten als *people management*, communicatie, feedback geven, motiveren, enzovoort.”

“Het leeuwendeel van ons boek gaat natuurlijk wel over dilemma’s uit het financiële vak”, aldus De Waal. “Maar het is niet zo vaktechnisch”, vult De Jong aan. “De nadruk ligt op de dagelijkse dingen waar financieel managers tegenaan lopen.” Daarin komen de ervaring van De Jong en de vakkennis waar De Waal zich op richt samen.

Elk dilemma dat wordt behandeld, wordt vervol- gens praktisch toegelicht in een kader. “Het is de kunst om niet te diep te gaan, maar ook weer niet te oppervlakkig te worden”, zegt De Jong. “We rich- ten ons daarom steeds op de vraag: hoe kun je hier in de praktijk mee omgaan en hoe hebben we dat zelf daadwerkelijk gedaan?”

Controller als geweten

Een belangrijk dilemma dat bijvoorbeeld vaak te- rugkomt in de literatuur, is dat van de controller als ethisch geweten van een organisatie. Een finan- cieel leider moet daarbij niet alleen handhaven, maar ook actief optreden als mensen ethische grenzen aangeven. Dat wringt soms met de nood- zaak om werkrelaties in stand te houden. In veel



AREND DE JONG

De Jong was bijna 4 decennia betrokken bij het financieel reilen en zeilen van KLM. De eerste 20 jaar bekleedde hij diverse controllerfuncties. Als cor- porate controller was hij betrokken bij strategische alliantiediscussies tussen KLM en potentiële Europese partners, waar uiteindelijk de fusie met Air Fran- ce uitkwam. In de laatste jaren was hij verantwoordelijk voor de corporate fi- nance en treasury. Gedurende zijn loopbaan heeft hij zo te maken gehad met accounting, controlling, internal audit, financiering en pensioenmanagement. Hij raadt financials aan om bewust diversiteit op te zoeken in hun functies, om bredere professionele vaardigheden te ontwikkelen.



ANDRÉ DE WAAL

De Waal is adviseur en onderzoeker. In zijn rol als academisch directeur van het HPO Center hielp hij profit- en non-profitorganisaties toekomstbestendig te worden. Daarnaast is hij auteur van tientallen boeken over hoogpresteren en de financiële functie, zoals het bekende handboek *De hoogpresterende fi- nanciële functie*. Ook schreef hij mee aan *De financiële functie van de toe- komst*, waarin wordt beargumenteerd dat controllers minder moeten extrapo- leren en meer de vertaalslag naar een toekomstvisie dienen te maken.

“Als controller ben je het bedrijfs- economisch geweten en misschien ook wel een beetje het moreel geweten”

organisaties blijven plekken waar het schuurt on- besproken, omdat werknemers bang zijn voor con- flicten of negatieve gevolgen.

Je moet daarom als business controller bijdragen aan het normaliseren van ethische discussies. Com- pliance is daarbij geen afvinklijstje, maar moet ac- tief, periodiek, in teamoverleg ter sprake komen. En het management moet hier actief bij betrokken zijn. Als mensen zich veilig en gesteund voelen om onethisch gedrag te melden, zullen ze eerder gren- zen aangeven en problemen rapporteren.

“Als controller ben je het bedrijfseconomisch gewe- ten van een organisatie”, vindt De Jong, “en mis- schien ook wel een beetje het moreel geweten. Dan moet je op z’n minst verbonden sluiten met legal en compliance. Er zijn compliance-eisen, maar uit- eindelijk gaat het toch vooral om gedrag. Als je als controller ziet dat er veel buiten de lijntjes wordt gekleurd, zul je daar wat aan moeten doen. Door zulk gedrag niet klakkeloos te accepteren, maar het bespreekbaar te maken en je rug recht te houden.”

Financiën tijdens crisis

Een ander aspect waar business controllers mee te maken kunnen krijgen, is financieel crisismanage- ment. “Onze voorbeelden leunen sterk op de crises die we bij KLM hebben meegemaakt, zoals de twee grootste deze eeuw: 9/11 en Covid-19. Daarbij moet je oppassen dat je je niet verliest in details, maar duidelijk maakt wat de situatie was en welke di- lemma’s er toen speelden.”

De Jong blikt ook terug op het moment dat presi- dent Trump besloot om het binnenlands passa- giersverkeer in de VS af te sluiten voor buitenland-

se bedrijven. “Daar schrik je als KLM natuurlijk erg van, want dat is onze grootste markt. Dus dan komt er heel veel op je af en is er geen duidelijk basisscenario. Je probeert dan een soort midden tussen positief en negatief scenario te vinden, maar je weet eigenlijk niet of dat realistisch is.”

Het karakter van een crisis verandert steeds en de specifieke aanpak zal daarom verschillen per incident: “Er zijn echter wel rode draden die in elke crisis terugkomen, zoals cashflowdenken. Zodra het echt fout gaat, weet je dat je verlies gaat maken, maar ook dat de concurrent verlies zal lijden. Een pandemie raakt bijvoorbeeld de hele industrie. De vraag wordt dan: hoe blijven we financieel overeind door verstandig cashmanagement en voldoende financiering?”

Identieke uitdagingen

Hoewel de auteurs zich in de voorbeelden richtten op Air France KLM, is veel van het financiële vak bij elk bedrijf hetzelfde. Of je nu controller bent bij een grote corporate, een mkb of in de non-profit: voor iedere organisatie in zwaar weer geldt *‘cash is king’*. “De schaal is misschien anders, maar in de kern komen de dilemma’s overeen. Net als de meeste praktische ideeën en aanpakken”, aldus De Jong. “Veel van mijn referentiekader en ervaring komt natuurlijk uit de commerciële dienstverlening. Maar voor non-profits gelden dezelfde basisprincipes. Als een rijksoverheidsdienst in de problemen zit, hoeft men natuurlijk niet met de bank te gaan praten. Wat betreft financiering zijn er dus grote verschillen, maar budgetten staan overal onder druk. Of het nu om een commerciële partij gaat of om de (semi-)overheid. Dus je hebt veel overeenkomsten, wat ik ook heb ervaren bij activiteiten die niet op winst gericht waren, bijvoorbeeld toen ik voorzitter van een pensioenfonds was.”

Politiek sturen op korte termijn

Hij gaat verder: “Ik kwam een keer in gesprek met controllers van de finance voor rijksdiensten, nadat ik daar een presentatie had gegeven. Het viel me op hoeveel parallellen er zaten tussen hun problematiek en de vraagstukken die ik ervaren heb. Herkenbare zaken als transformatie, reorganisatie, crisis, budgetbeperking en organisatiestructuur. Het belangrijkste verschil is misschien dat het in een bedrijf makkelijker is om omzet aan kosten te relateren en op marge en efficiëntie te sturen.”

“De schaal is misschien anders, maar in de kern komen de dilemma’s overeen”

“Voor mij zit het grote verschil in de termijn,” zegt De Waal daarover. “Ze hebben daar veel last van de korte termijn, want elke 4 jaar – als je mazzel hebt – zitten er andere mensen in de politiek. En als je dan pech hebt, moet het weer anders. Daar hebben rijksdiensten last van. For-profit kijkt natuurlijk ook naar de korte termijn, maar ze handelen daar toch vaker strategischer en proberen vooruit te kijken naar de komende 10 jaar. Probeer dat maar eens bij een overheid te doen, zeker in het huidige politieke klimaat. Ik zou zeggen: laat ze met rust en laat ze bouwen en verbeteren.”

Politiek sturen op lange termijn

“En het gekke is: we kunnen het wel,” vult voormalig financieel executive De Jong aan, “als het erop aankomt kan er veel bij de overheid. Anders was er nooit een Afsluitdijk geweest of waren er nooit Deltawerken gekomen. Er kan bij de overheid dus ook een moment komen waarop je gezamenlijk een langetermijndoel stelt en dat gaat realiseren.” “Maar dat lukt ons momenteel blijkbaar niet meer”, zegt onderzoeker De Waal. “Behalve nu, met Oekraïne. Het vastzetten van die 5% en het opbouwen van de militaire kant is een project dat over een heleboel regeerperiodes zal gaan. Een crisis moet dus urgent genoeg gevonden worden. Ook met de energietransitie en het klimaat zul je zien dat er op een gegeven moment toch collectief zal worden gehandeld.” <

DILEMMA'S UIT HET FINANCIËLE VAK: LESSEN UIT DE PRAKTIJK

In dit boek vertelt Arend de Jong aan André de Waal over zijn praktijkervaringen binnen het financiële vak, aan de hand van de raamwerken van de hoogpresterende organisatie (HPO) en de hoogpresterende financiële functie (HPFF). De focus ligt op het spanningsveld tussen uitdagingen als brandjes blussen versus structurele verbetering, cashdenken versus rendementsdenken en te veel dialoog versus te weinig.

HPO Center, 2025 - ISBN 9789465118789