



EEN GESPREK met
Dr. André de Waal versus Arend de 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 2:

De switch van budget naar forecast-first

Waarom minder detail, meer ritme en transparantie betere besluiten opleveren.

Elk najaar duiken organisaties in het jaarlijkse ritueel: budgetbrieven, spreadsheets, rondetafels, blauwdrukken. Maar hoeveel waarde levert dat dikke budgetboek nog op in een wereld van schokken, releases en rolling insights? En hoe ga je om met banken en toezichthouders die juist houvast willen?

VAN IN BETON GEGOTEN CIJFERS NAAR 'LEVENDE' AANNAMES

ANDRÉ: Arend, budgetten... waar zijn ze nou eigenlijk voor bedoeld? Voor sturing, of vooral voor mandaat en verantwoording?

AREND: Allebei. Het klassieke budget is het moment waarop je als organisatie zegt: hier staan we voor, hier krijgt het management mandaat op exploitatielijnen, investeringen en financiering. Toezichthouders en banken slapen daar beter van. Maar als je het budget vervolgens behandelt alsof het de werkelijkheid in beton gegoten is, dan loop je geheid achter de feiten aan.

ANDRÉ: Dus het document als mandaat, niet als stuurwiel?

AREND: Precies. Mijn ervaring: gebruik het budget als een compact anker voor mandaat en grenzen, en zet ernaast een rolling forecast van vier tot zes kwartalen als leidend stuurdocument. Niet dichtgetimmerd, maar in bandbreedtes en op businessdrivers. Dan kun je in maart gewoon besluiten nemen op basis van wat je dan weet, in plaats van op een november vorig jaar-snapshot.

ANDRÉ: Dat sluit aan bij wat we in hoogpresterende organisatie-omgevingen zien: korte besluitlussen, een beperkt aantal prestatie-indicatoren

die er écht toe doen, en transparantie over aannames. Maar veel organisaties geloven nog dat méér detail méér grip geeft.

AREND: Dat is een hardnekkige reflex. Je ziet spreadsheets met duizenden regels, allemaal 'voor de zekerheid'. Het effect? Je verliest tijd, terwijl je beslissingen niet noodzakelijk beter worden. Ik hanteer de 80/20-regel: detail waar het moet, aggregatie waar het kan. En vooral: stop met het 'revised budget' bij elke afwijking. Zet energie in bijsturing via de latest estimate, niet in nóg een boekwerk.

ANDRÉ: Toch hoor ik vaak: zonder traditioneel budget word je stuurloos. De beyond-budgetingschool zal zeggen: afschaffen dat instrument, ga sturen op relatieve performance en benchmarks.

AREND: In theorie prima, in de praktijk loop je vast op governance. Iemand moet mandaat geven, iemand moet verantwoorden. Raden van bestuur willen weten waarop ze 'ja' zeggen. Banken willen consistentie in plannen en cash. Als je het budget helemaal afschaft, moet je komen met een alternatief mechanisme dat dezelfde zekerheden biedt. En dáár gaat het vaak mis: men schaft iets af zonder het nieuwe contract helder te maken.



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: Dus niet óf-óf maar én-én: een klein, doelgericht budget voor mandaat en rechtmatigheid, en een lichte, frequente forecast voor besturing.

AREND: Exact. En dan hoort er nog iets bij: scenario's. Zet drie scenario's neer - noem het V-, U- en L-herstel als het economisch woelig is - met duidelijke schakelcriteria. Wanneer ga je van scenario A naar B? Welke drempels maken dat je investeringen pauzeert of juist versnelt? Als je die scenariotaal eenmaal eigen hebt gemaakt binnen de organisatie, wordt besluitvorming rustiger. Niemand schrikt van bijsturen, want het 'staat al op de kaart'.

ANDRÉ: Hoe praat jij in zo'n model met banken? Hun reputatie is dat ze houden van zekerheid en dikke plannen.

AREND: Ze houden vooral van voorspelbaar gedrag en transparantie. Ik plan liever een vast communicatie-ritme: elke maand een compacte update met aannames, elke kwartaal een webcast met CFO en CEO. Toon de aansluiting tussen je rolling forecast van 13 weken en jaar 1 van je langetermijnplan: dat is je realiteitscheck. Als die twee kloppen en je licht de aannames netjes toe ('prijzen +2%, volumes -1%, wisselkoers x'), dan bouw je vertrouwen. Wachten tot je alles 100% weet, is juist funest.

ANDRÉ: En intern zeg je: latest estimate is leidend in besluiten?

AREND: Ja. Zet het zwart op wit in het managementteam: als er frictie is tussen het budget en de meest recente forecast, dan wint de forecast voor besluitvorming. Het budget blijft het mandaat en de 'checks and balances'. Dat ene zinnetje verandert gedrag. Managers weten: ik word afgerekend op hoe snel en verstandig ik bijstuur, niet op het vasthouden en bewaken van een oud getal.

ANDRÉ: Het raakt ook gedragseffecten die we vaak zien: gaming, onderbeloften doen om deze later te kunnen overtreffen. Met minder micromanagement en heldere grenzen verdwijnt die drang.

AREND: Klopt. En nog iets: spreek af

dat je op drivers stuurt. In plaats van op duizend kostenregels focus je op throughput-tijd, prijs/volume-mix, conversies, werkkapitaalcycli. Als die bewegen, dán beweeg jij. Alles wat niet driver-kritisch is, gaat naar de bijlage of 'on demand'.

ANDRÉ: Wat vind je van de stelling dat forecasts net zo illusoir zijn als budgetten, omdat de toekomst nu eenmaal onzeker is?

AREND: Forecasts kunnen illusoir zijn als je ze maakt als mini-budgetten. Maar een forecast in bandbreedtes, met gevoeligheden ('elk procent volume scheelt x op EBITDA'), werkt juist ont-schijnpreciserend. Je zegt niet: 'het wordt 5,26%'. Je zegt: 'tussen 4 en 6%, tenzij grondstoffen +10% gaan, dan 3 tot 5%'. Dat gesprek is eerlijker én bestuurbaar.

ANDRÉ: En wat doe je met de neiging om alles meteen te repareren met nieuwe regels?

AREND: Weersta die. Voeg geen extra proceslaag toe; verkort de cyclus. Je merkt dat besluitlooptijden om-laaggaan als iedereen dezelfde taal spreekt: latest estimate, bandbreedtes, scenario-schakels. Het managementteam hoeft niet elk kwartaal een nieuw ritueel te doen; het volgt gewoon het ritme.

ANDRÉ: Een belangrijk punt vind ik ook communicatie naar de organisatie. Mensen raken gefrustreerd als ze sturen op een oud doel en dan 'afge-rekend' worden op iets wat niemand meer gelooft.

AREND: Daarom: één versie van de waarheid. Als de forecast wijzigt, wijzig je de interne doelen mee. Niet elke week natuurlijk, maar volgens vaste momenten: maandelijks kort, per kwartaal wat dieper. En licht altijd de aannames toe. Teams begrijpen verrassingen beter als ze de aannames kennen. Je haalt de mystiek eruit.

ANDRÉ: Wat zijn volgens jou de drie hardnekkigste misverstanden die je wilt ontzenuwen?

AREND: Eén: 'Zonder gedetailleerd maandbudget kunnen managers niet sturen.' Onzin. Managers sturen beter

op een klein setje drivers en duidelijke beslisrechten. Twee: 'Forecasts ondermijnen accountability.' Nee, accountability regel je via doelen en mandaten; forecasts maken het speelveld zichtbaar. Drie: 'Banken eisen traditionele budgetten.' Ze eisen vooral consistentie en tijdigheid. Als jij laat zien hoe het mandaatkader, de rolling forecast en de scenario's samen control geven en je cashplaatje klopt, dan ben je geloofwaardig.

ANDRÉ: Het vraagt wel een nieuw sociaal contract rondom het budget.

AREND: Zeker. We waren gewoon om alles in het budget te proppen: doelen, mandaat, sturing, beloning. Nu knip je het los. Het budget zegt: hier is het mandaat en de grensbewaking. De forecast zegt: hier is de meest actuele koers. Scenario's zeggen: zo schakelen we als de wereld draait. En governance zegt: zó leggen we verantwoording af, intern en extern.

ANDRÉ: Hoe kondig je dit aan in een organisatie?

AREND: Niet met een grootse revolutie, maar met een heldere memo van één pagina. Bovenaan: 'Waarom we dit doen: snelheid, wendbaarheid, eerlijkheid over onzekerheid'. Dan: het tweesporenmodel in één plaatje. Dan: rolverdeling en ritme, maandupdates, kwartaalwebcast, wie beslist waarop. En onderaan één zin die iedereen onthoudt: 'Bij twijfel is de latest estimate leidend voor besluiten; het budget bewaakt het mandaat.' Hang die zin boven de MT-tafel.

ANDRÉ: Zo wordt het budget geen dogma meer, maar een kader dat samenwerkt met real-time inzicht.

AREND: Precies. Het oude contract was: het budget is de werkelijkheid. Het nieuwe contract is: het budget kaderde de werkelijkheid, de forecast verklaart haar en scenario's beschermen ons tegen verrassingen. Met die combinatie kun je richting geven, snel bijsturen én vertrouwen houden bij commissarissen en banken. En het belangrijkste: besluiten worden beter én sneller. Minder theater, meer handelen. Dat is de kern van moderne besturing. ◀