



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:

Brandjes blussen én bouwen aan de stip op de horizon

Wanneer organisaties in een groei- of veranderfase zitten, moet de financiële functie die verandering mogelijk maken, de bijhorende risico's beheersen én de cijfers betrouwbaar houden. In de praktijk komt groeimangement vaak neer op één hardnekkig dilemma: hoe houd je de langetermijnontwikkeling van de financiële functie op koers, terwijl de dagelijkse werkelijkheid vol brandjes, ad-hocvragen en deadlines zit?



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, als ik met financieel directeurs praat, hoor ik vaak: "We willen een moderne, strategische financiële functie bouwen, maar we komen amper toe aan structurele verbeteringen. Elke dag is het brandjes blussen." Is dat herkenbaar?

AREND: Laten we eerst vaststellen over wat voor groei we het hebben. Ik zie groei van de financiële functie die zich mee ontwikkelt met de organisatie vooral als kwalitatieve groei. Iedere keer kleine stappen om beter te worden, 'ahead of the curve' blijven, verder professionaliseren. Groei kan ook in letterlijke zin uitbreiding betekenen door groei van de business - nieuwe projecten en dies meer - maar de werkdruk binnen de financiële functie is lang niet altijd volumegebonden. Dus eerder meer invloed, een grotere rol in de strategie, digitalisering. Van dichtbij ziet het er vaak uit als meer doen met dezelfde mensen, harder moeten lopen door onder meer extra rapportering, meer vragen vanuit de

omgeving, meer vergaderen. Als je niet oppast, groeien vooral het aantal kortetermijn crises en heb je voor het brandjes blussen steeds meer mensen nodig. Dan doe je wel "aan groei", maar de financiële functie zelf ontwikkelt niet mee. Je wordt groter, niet volwassen of professioneler.

ANDRÉ: In ons boek hebben we het over twee kanten van dat groeidilemma. Aan de ene kant: brandjes blussen versus structurele verbetering. Aan de andere kant: de stip op de horizon versus de dagelijkse beslommingen. Hoe hangen die volgens jou samen?

AREND: Voor mij zijn het twee kanten van dezelfde medaille. Brandjes blussen is de kortste van alle kortetermijnacties: een systeem valt uit, een rapportage klopt niet, een manager wil nú een extra analyse. De stip op de horizon is de ultieme lange termijn: waar wil je over drie tot vijf jaar staan met je financiële functie? Tussen die twee in zit al het structurele werk dat groei betekenis geeft: processen opnieuw ontwerpen,



systemen slim inrichten, vaardigheden van je mensen ontwikkelen. Als je alleen maar brandjes blust, schuift dat mid-densegment – structurele verbetering en strategie – steeds naar morgen. En morgen is in finance altijd druk.

ANDRÉ: Veel financieel managers zeggen dan: "Ja, maar de business en de deadlines laten gewoon geen ruimte." Is dat een excuus of realiteit?

AREND: Allebei. De druk is echt. Closing, forecast, jaarrekening, audits: die agenda is niet verzonnen. Maar het wordt een excuus als je het gesprek over keuzes uit de weg gaat. Groei vraagt dat je expliciet onderscheid maakt tussen reactief en proactief werk. Je kunt je op lange termijn niet permitteren geen aandacht te besteden aan wat niet urgent maar wel belangrijk is. Dan creëer je je eigen problemen in de toekomst. Het is soms heel simpel: een maand lang bijhouden waar je tijd écht naartoe gaat. Meestal zie je dan dat tachtig à negen-

tig procent in het reactieve kwadrant zit. Dan kun je niet meer volhouden dat het "allemaal niet anders kan".

ANDRÉ: Stel, je ziet inderdaad dat het grootste deel van de tijd naar brandjes gaat. Wat is dan de eerste stap?

AREND: Niet nóg harder blussen, maar beter analyseren en een beter timemanagement. Bouw die momenten van reflectie en vooruitkijken nadrukkelijk in de agenda's van jezelf en je team in. Hou die besprekingen in een andere setting op een andere plek. En bewaak dat iedereen daar ook aan meedoet. Help ze bij de afweging als het brandje blussen toch roet in het eten dreigt te gooien om aan die langetermijnmeeting mee te doen. In finance zijn we dol op symptoombestrijding: fout herstellen, rapport opnieuw draaien, extra controle inbouwen en door. Je kunt daar heel druk mee zijn en sommigen ontlenen hun bestaan aan 'error handling'. Je wilt toe naar de root cause analysis: wat is de echte onderliggende

oorzaak? Waarom ontstaat dit probleem steeds opnieuw? En dan: hoe richten we het proces zo in dat het niet meer terugkomt? Dat denken vereist echt een andere focus en mag je niet structureel verwaarlozen.

ANDRÉ: Dat vraagt wel tijd, die er ogenschijnlijk niet is.

AREND: Daarom moet je structurele verbetering onderdeel van de reguliere agenda's maken door verbetering niet als het zoveelste project te beschouwen. Innovatie hoort erbij als onderdeel van je normale werk zoals je ook in een ambachtelijk beroep je gereedschap moet blijven onderhouden en vernieuwen. Ik gaf mijn team vaak mee dat ze één dag in de week moesten werken aan verbetering en vernieuwing van hun toolkit en processen. Dat kon bijvoorbeeld user testing zijn bij de introductie of upgrade van een IT-systeem. Hou met andere woorden bij het vaststellen van de omvang en skills in je team rekening met deze

(indirecte) werkzaamheden. Anders krijg je het verwijt dat er geen tijd voor is. Door middel van een paar concrete verbeter-KPI's kun je bijvoorbeeld focus zetten op terugkerende incidenten of verkorting van doorlooptijden van belangrijke processen waardoor je de structurele oorzaken aanpakt. Het is heel motiverend om die verbeteringen te zien en te blijven volgen. Als je alleen afgerekend wordt op snelheid en deadlines, hou je brandjes. Als je ook stuurt op duurzame verbetering, creëer je ruimte om echt te groeien. Maak dat ook concreet in afdelingstargets en persoonlijke targets. Het is als een schaarbeweging. Het werkt naar twee kanten. Je hoeft minder branden te blussen en houdt zodoende meer tijd over voor structurele verbeteringen. Uiteindelijk verandert het werk er op een positieve manier structureel door met meer toegevoegde waarde.

ANDRÉ: Die structurele verbeteringen raken vaak direct aan de lange termijn: beter datakwaliteitsbeheer, modernere systemen, andere rolverdeling in het team. Hoe zorg je dat de stip op de horizon niet verdwijnt in de dagelijkse hectiek?

AREND: Door die stip niet alleen in mooie strategiepresentaties te zetten, maar deze door te vertalen naar het dagelijkse ritme. Ik werk graag met drie simpele bouwstenen. Eén: vaste strategische reflectiemomenten, bijvoorbeeld elk kwartaal, waarin je expliciet níet over de cijfers van deze maand of andere day-to-day zaken praat, maar over de vraag: "Ligt onze financiële functie nog op haar verbeterkoers?" Twee: strategische acties verankeren in jaarplannen en persoonlijke doelstellingen. Wie is trekker van welke lange-termijnverbetering, en welke mijlpaal moet er over drie tot zes maanden bereikt zijn? Drie: verbetering of groei letterlijk programmeren in de managementteamagenda. Als groeipunten nooit op de agenda staan, winnen de ad-hocpunten het altijd.

ANDRÉ: Dus je combineert structurele verbetering en strategie in één agenda?

AREND: Niet in dezelfde meeting want dan wint de korte termijn het altijd. Maar wel door beide te adresseren en te managen en op een evenwichtige manier aandacht te geven. Beide zijn onderdeel van de afdelingsagenda en doelstellingen. Neem een voorbeeld: je wilt als financiële functie veel beter worden in scenarioanalyses. Dat is typisch zo'n stip-op-de-horizonambitie. Dan koppel je daar concrete structurele verbeteringen aan: datakwaliteit op orde brengen, financiële modellen ontwikkelen, controllers trainen in scenariodenken. Vervolgens plan je per kwartaal wat af moet zijn. Zo wordt groei en verbetering tastbaar. Tenslotte moet je het ook weer 'em-bedden' in de reguliere managementprocessen. Dat betekent dat je deze nieuwe scenario inzichten meeneemt in de langetermijnplannen en sensitiviteiten of stresstesten bij het volgende budget. De focus wordt dan vanzelf in de discussie minder micro en dat kan ook een ontlasting van het werk geven van de financials. Tegelijk lever je meer toegevoegde waarde en breng je de managementdiscussie naar een ander niveau. Daar hoort ook bij dingen niet meer doen. Het werk wordt anders, niet per se meer.

ANDRÉ: In de praktijk lopen afdelingsprioriteiten en organisatiedoelen soms door elkaar: finance wil groeien in rol en professionaliteit, terwijl de rest van de organisatie vooral korte termijn resultaten wil zien. Hoe voorkom je dat dit botst?

AREND: Door het groeidilemma niet als intern financeprobleem te zien, maar op tafel te leggen bij het hogere management. Laat zien: "Als we alle capaciteit in brandjes stoppen, kunnen we minder investeren in dingen die de organisatie over drie jaar écht vooruithelpen." Maak samen de afweging: welke structurele verbeteringen in finance zijn cruciaal voor de langetermijnstrategie van de héle organisatie: betere stuurinformatie, sneller sluiten, strakker cashmanagement? Die zet je dan hoger op de prioriteitenlijst. Groei en verbetering in finance is geen

hobby, maar een randvoorwaarde voor organisatiegroei. Wat sterk kan helpen is het management met een positieve showcase te verrassen en de ogen te openen.

ANDRÉ: Je hebt veel verander- en groeitrajecten meegemaakt. Stel: je komt binnen bij een financiële functie die vastzit in dagelijkse beslommeringen, maar wél de ambitie heeft om te groeien. Hoe begin je?

AREND: Ik begin altijd met twee plaatjes. Het eerste is de stip-op-de-horizonplaat: hoe ziet onze financiële functie er over drie jaar uit als we écht gegroeid en verbeterd zijn? Denk aan: minder incidenten, meer tijd voor analyse, betere gesprekken met de business, een team dat energie krijgt van verbetering. De tweede plaat is een eerlijke foto van vandaag: waar gaat onze tijd en aandacht nu werkelijk heen? Vanuit dat contrast kies je vervolgens een beperkt aantal groeistappen, niet tien, maar drie. Eén stap om brandjes structureel terug te dringen, één stap om de strategische agenda echt te verankeren, en één stap waarin je medewerkers trekker maakt van een groeiproject. Hou het praktisch en niet te conceptueel. Daarnaast kan een benchmark helpen. Er zijn zoveel organisaties, binnen en buiten de eigen onderneming door soortgelijke verbetertrajecten heen gegaan. Vraag de trekkers daarvan hoe ze dat gedaan hebben en waar ze tegenaan gelopen zijn.

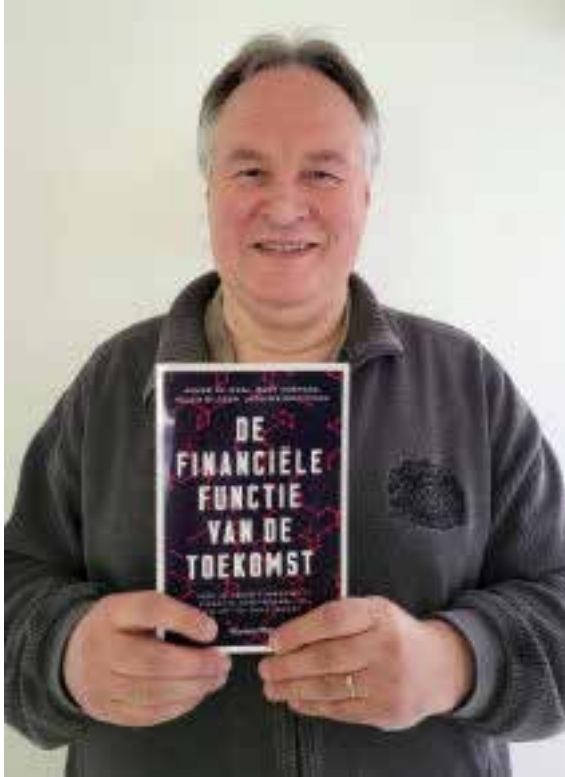
ANDRÉ: Dus groeien is niet "nog meer erbij doen", maar anders organiseren wat je al doet.

AREND: Exact. Groeimanagement in de financiële functie gaat over ritmiek: soms gas geven en nieuwe dingen bouwen, soms consolideren en leren van wat je hebt veranderd. Als je die twee facetten - structurele verbetering én langetermijnfocus - bewust combineert, worden brandjes zeldzamer, wordt de stip op de horizon helderder, én voelt groei niet langer als overleven of de zoveelste reorganisatie maar als samen vooruitkomen, stap voor stap. ◀

De financiële functie van de toekomst

Hoe je jouw financiële functie aantrekkelijk en up-to-date houdt

André de Waal, Bart Vermaas, Eelco Bilstra en Jacques Bootsman



Over de auteurs

Samen met klanten bouwen aan een hoog presterende financiële functie. Dat is de passie van André de Waal, Eelco Bilstra, Jacques Bootsman en Bart Vermaas. Zij doen dat vanuit hun respectievelijke bedrijven, HPO Center (www.hpocenter.nl) en CFO Partners.

Hoe ziet de financiële functie van de toekomst eruit? En bent u daar klaar voor?

Digitalisering, AI, ESG, strengere regelgeving en een nieuwe generatie medewerkers: de financiële functie staat voor een grondige transformatie. De vraag is niet of uw financiële functie verandert, maar of u mee evolueert.

In het boek **De financiële functie van de toekomst** presenteren André de Waal en coauteurs de resultaten van een uniek, meerstaps Delphi-onderzoek met tientallen visionaire CFO's, finance directors en controllers.

In opeenvolgende rondes is met deze vooruitlopende financials het toekomstbeeld van de financiële functie scherpgesteld, zoals dat in deze vorm nog niet eerder is onderzocht. U ontdekt onder meer:

-  hoe u uw financiële functie aantrekkelijk houdt voor schaarse talenten en nieuwe generaties
-  hoe u uw financiële functie ontwikkelt van rapportagefabriek tot volwaardige strategische businesspartner
-  welke competenties, rollen en profielen nodig zijn in de komende tien jaar
-  hoe u technologie (AI, data-analytics, automatisering) inzet voor duurzame waardecreatie

Met concrete tips en direct toepasbare aanbevelingen helpt dit boek u om uw financiële functie toekomstbestendig te maken.

Verkrijgbaar bij Standaard Boekhandel via standaardboekhandel.be