MAANDELIJKS - NIET IN JULI EN AUGUSTUS - AFGIFTEKANTOOR 1099 GENT X - P 209166

CFO MAGAZINE

JAARGANG 18 - APRIL 2014

PRICELESS IDEAS, VALUABLE RETURN



"Scenarioplanning omtrent de uitbetaling van verzekeringsclaims in een internationale context maakt deel uit van een degelijk risicobeheer."

Johan Sevens, Tax and Risk Director van Unilin
in dit nummer

interview

"INTENSIEVE EERSTE TIEN JAAR SMAKEN NAAR MEER"

INTERVIEW MET DE CFO EN FINANCE DIRECTOR VAN TAMINCO

HET PERFORMANCE MANAGEMENT VAN MORGEN:

SNELHEID, MENSGERICHTHEID EN FLEXIBILITEIT PRIMEREN OVER ONEINDIGE REKENKRACHT

RONDETAFELGESPREK



SNELHEID, MENSGERICHTHEID EN FLEXIBILITEIT PRIMEREN OVER ONEINDIGE REKENKRACHT

DEBAT OVER HET PERFORMANCE MANAGEMENT VAN MORGEN

De tijd dat performance management kon ondersteund worden door de leuze 'meten is weten' is reeds lang voorbij. Want wat dien je te weten, en wat heeft eigenlijk geen meerwaarde? Zowel academici als CFO's realiseren zich dat het sturen van menselijk gedrag, want dat is de essentie, meet-, analyse- en voorspellingstechnieken vergt die afgestemd moeten zijn op de matrixgestuurde en snel veranderende organisaties van morgen. "Een bedrijf is als een ecosysteem: als je minder water krijgt of bepaalde aanwezige factoren wijzigen, ontstaan er verschuivingen tot een nieuw evenwicht. Performance management kan ondersteunend zijn om die juiste balans te vinden": één van de conclusies die worden getrokken tijdens een debat waarbij we performance management belichten vanuit zowel de academische als pragmatische invalshoek.

DE PANELLEDEN

Jan Jacobs is CFO van Hansen Industrial Transmissions, dat tandwielkasten produceert en onderdeel uitmaakt van de Japanse groep Sumitomo Heavy Industries. Zijn team bestaat uit tien accountants, vijf controllers en zeven IT'ers in vier divisies (Edegem, China, Zuid Afrika en UK).

Werner Bruggeman is buitengewoon hoogleraar Performance Management aan de Universiteit Gent en gastdocent aan Vlerick Business School. Hij is ook Subject Matter Expert en lid van de raad van bestuur bij Delaware Consulting.

Rita Naessens is Divisiemanager Controlling & Consolidatie bij Colruyt Group. Haar team bestaat uit tachtig medewerkers, waarvan vijftig controllers.

Frank Peeters is Algemeen Directeur van Aexis, dat software en oplossingen aanbiedt voor business intelligence, performance management en de automatisatie van financiële processen. Hij heeft meer dan dertig jaar ervaring binnen strategisch performance management.

MODERATOR

Dries Van Nieuwenhuyse is docent aan Hogeschool Gent, onderzoeker aan Thomas More en verantwoordelijk voor het Corporate Performance Management traject aan EHSAL Management school. Hij combineert daarnaast ook consultancy opdrachten met het schrijven van boeken over performance management en artikels voor CFO Magazine.

■ Performance management kan betrekking hebben op heel wat verschillende aspecten van een organisatie. Wat betekent het voor jullie in enge en ruime zin?

FRANK PEETERS: "We merken meer en meer dat er vooral gepraat wordt over *performance measurement*, waarmee men controle probeert te krijgen op het financiële en operationele aspect. Maar voor mij zou het dat niet mogen zijn. Gartner gebruikte voor het eerst de term 'Corporate Performance Management (CPM)' op het moment dat men het BI-gegeven wat 'beu' was. Maar bedrijven waren er toen nog niet echt klaar voor. Daarom bleef het hoofdzakelijk bij het meten van het verleden. De focus lag niet op het sturen van de organisatie met behulp van de beschikbare data, aanpasbaar aan nieuwe dynamieken die zich manifesteren. Want dat is volgens mij waar CPM naartoe moet gaan."

RITA NAESSENS: "Ik ga helemaal akkoord met het feit dat performance management verder gaat dan meten. Dat is nodig, maar de context moet strategisch en operationeel gejustifieerd zijn en de targets en focus duidelijk. Het gaat er om na te gaan of je goed bezig bent en waar je eventueel moet bijsturen, opleidingen geven of processen aanpassen."

WERNER BRUGGEMAN: "Het gaat werkelijk over het sturen van performantie. De link tussen HR en controlling wordt daarbij ook al vaak eens vergeten. Wie moet er performant zijn? Als dat machines zijn, dan gaat het over geautomatiseerde procescontrole. Maar als het gaat over het sturen van menselijk gedrag, dan heb je een bijkomende en uitdagende dimensie. Men begeeft zich hier namelijk in de psychologie: hoe kunnen we mensen motiveren tot acties die het bedrijf toelaat hun strategische doelstellingen te maximaliseren? Vaak zijn alle tools en rapportering geïmplementeerd, maar kan men die menselijke factor niet vatten. HR mag hier niet 'mechanistisch' zijn en de motivatie van werknemers als een normaalverdeling zien waar er goede en slechte zijn. Men moet gaan voor de maximale motivatie van alle werknemers, om ze in de gewenste richting te kunnen bewegen."

■ Hoe kan performance management werknemers zo ver krijgen?

WERNER BRUGGEMAN: "Je kan hier opleggend te werk gaan en 'gecontroleerde' motivatie verkrijgen, maar beter is te gaan voor autonome motivatie. Dat vergt een heel ander leiderschap, waarin managers en werknemers zich strategisch aligneren uit zichzelf en niet omwille van bonussen, penalisaties of metingen. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in de bepaling van de KPI's: je kan een aantal specialisten laten bepalen wat je data zijn en dat in een scorecard samenbrengen. Maar de persoon die op basis hiervan geëvalueerd wordt, heeft niet geparticipeerd in de totstandkoming en percipieert het als bedreigend. Als pleister op de wonde wordt hier dan een change management traject naar voor geschoven. De literatuur zegt nu dat in plaats van dit *coersive*, opgedrongen management, men eerder aan *enabeling* performance management gaan doen, waarbij een scorecard ontwikkeld wordt die hen het beste helpt hun werk te doen. Belangrijk is dat de mensen de mogelijkheid hebben om de KPI's mede te co-creëren, '*people embrace what they have created*'."

RITA NAESSENS: "Mensen zijn in vele opzichten voorspelbaar. Als je ze in een bepaalde richting wil bewegen, kan je een aantal indicatoren bepalen en vervolgens nagaan of ze die richting effectief uitgaan. Dan kan je gaan bijsturen. Maar het gevoel van betrokkenheid is hier noodzakelijk. Ik geloof niet in het opleggen van een richting waarvan mensen geen zin hebben ze te volgen. Aan de hand van betrokkenheid en zelfontplooiing kan je hen mee krijgen."



Jan Jacobs, CFO van Hansen Industrial Transmissions: "Performance management hoeft niet complex te zijn. In onze onderneming zijn er vandaag honderden KPI's. Momenteel zijn we bezig met dit te vereenvoudigen en elke afdeling zijn top 10 te laten vastleggen."

FRANK PEETERS: "Dat doet zich vandaag nog vaak voor bij budgetteringsprocessen. Het wordt ervaren als een extra ballast en opgelegd kader op een bepaald moment, maar daarna belandt het weer aan de zijlijn."

JAN JACOBS: "Die betrokkenheid is belangrijk, zowel in budgetten als KPI's. Het is een heel verschil wanneer iets van de mensen zelf uit komt. De vereisten van de stakeholders moeten in kaart gebracht worden wanneer men beslist hoe de strategie zal gerealiseerd worden. Op basis van die doelstellingen kan je performantie gaan meten."

■ **Maar als mensen zelf KPI's gaan bepalen, is er dan geen risico dat ze niet aligneren met de strategie?**

JAN JACOBS: "Dat is inderdaad het aandachtspunt. Daarom moet, vooral het middel en lager management, voldoende gecoacht worden en betrokken zijn in de strategie."

FRANK PEETERS: "Dat engagement ontbreekt nog vaak. De recente bevraging die we met CFO Magazine opzetten, toonde het ook aan: bij meer dan de helft van de bedrijven is het lager kader niet bij de strategie betrokken. Men vergeet vaak het geheel te communiceren. Daarnaast vind ik dat we moeten opletten met die participatie en lokale beslissingsneming. Een goed leiderschap is noodzakelijk. Iemand moet uiteindelijk wel de knoop doorhakken en de richting aanwijzen."

WERNER BRUGGEMAN: "Klopt, maar welk soort leiderschap? Je hebt coachend leiderschap, of autonomie ondersteunend leiderschap. Maar dat laatste vergt heel andere eigenschappen van een leider, die sommige bezitten en anderen helemaal niet."

RITA NAESSENS: "Vroeger was het perfect mogelijk om met de top van het bedrijf op bosklassen te gaan, de strategie te bepalen en terug binnen de onderneming deze te gaan opleggen. Vandaag werkt dat niet meer. De generatie die zijn opmars maakt binnen onze ondernemingen, pikt dat niet meer. Het past niet in hun aard en cultuur om zaken te laten opleggen die ze niet begrijpen of waar ze niet achter staan of in betrokken worden. Het gevoel van inspraak is bijna noodzakelijk. Bij Colruyt worden werkgroepen opgezet om de strategie te laten doorstromen tot het laagste niveau. Aan de hand van die vertaling, gaan mensen nadenken hoe ze kunnen bijdragen vanuit hun positie."

FRANK PEETERS: "Vroeger deden ondernemingen ook vijftig jaar hetzelfde en had je bij wijze van spreken geen strategie nodig. Vandaag ligt dat anders en weet je als onderneming niet hoe de wereld er binnen tien jaar uitziet."

■ **Is het niet utopisch en wel opportuun om echt het hele bedrijf te gaan betrekken in die strategie?**

WERNER BRUGGEMAN: "Uiteraard is er steeds sprake van een zekere gelaagdheid. Het topmanagement zet een cascaderingsproces uit, waarin alle managers de strategie verder uitdragen. Zo krijg je sturing op verschillende niveaus, maar sterk gealigneerd. Dat laatste is cruciaal binnen performance management. Je business heeft eenvoudige of complexe producten, en je opereert binnen stabiele of snel wijzigende markten. Voor bedrijven met eenvoudige producten in stabiele markten is het vrij gemakkelijk, maar dat kom je niet vaak meer tegen. Hier valt er weinig te bediscussiëren en kan met hiërarchisch en centraal gaan leiden. Een voorbeeld hiervan zijn fabrieken in lageloonlanden met eenvoudige productieprocessen. Maar het probleem is dat we in onze contreien vaak met complexere business modellen zitten, met heel wat technologie en waarin haast alle klanten iets anders vragen. De strategie bepalen wordt hier bijzonder complex, en als CEO werk je met mensen die veel meer over je product weten dan jij zelf aan het hoofd van dat bedrijf. De 'individuele allesweter' als ondernemer bestaat niet meer. Strategiebepaling wordt hier dan het samenleggen van alle competenties in het team en het opzetten van systematische discussies en denkprocessen. Dit plaatst men graag onder de noemer van co-creatie. Kwaliteit primeert, en er is ook een psychologisch effect: men heeft het zelf gecreëerd en niet de directie in hun ivoren toren. Als gevolg is de overtuigingskracht naar de verdere lagen in de onderneming is veel groter, want de managers hebben de strategie zelf mede bepaald. Hier kunnen we spreken van autonome motivatie. Deze wordt gecreëerd wanneer de drie basis psychologische noden van een mens ondersteund worden: de *sense of autonomy* (uitnodigen voor collectief denkproces, men heeft het onder controle), *sense of competence* (het gevoel dat men capabel genoeg is om te kunnen meedenken) en de *sense of relatedness* (men heeft het gevoel er bij te horen).

JAN JACOBS: "De kennis die onze ingenieurs hebben van R&D is belangrijk in de strategiebepaling. Voor mij speelt ook sales een belangrijke rol, omdat ze over marktkennis beschikken. Daarom ben ik volledig akkoord dat alle afdelingen moeten betrokken zijn in de strategiebepaling. De knowhow kan nooit alleen aan de top zitten. In complexe omgevingen als de onze is het vereist dat de input van verschillende richtingen komt."

■ **Is autonome motivatie een reden van het succes van Colruyt?**

RITA NAESSENS: "Inderdaad. Onze medewerkers zijn zich bewust van het feit dat klantvriendelijkheid de basis is van ons



Werner Bruggeman, buitengewoon hoogleraar Performance Management aan de Universiteit Gent: "De 'individuele allesweter' als ondernemer bestaat niet meer. Strategiebepaling draait rond het samenleggen van alle competenties in het team en het opzetten van systematische discussies en denkprocessen."

business model. Aangezien zij dagelijks in contact staan met de klant, hebben ze het gevoel dat ze hier invloed op hebben. Daarnaast is het bij ons ook zo dat elke werknemer een zekere vorm van autonomie heeft in zijn job. Zo is er bijvoorbeeld de 'groene telefoon', waarmee rechtstreeks contact kan opgenomen worden met de aankoper om inefficiënties te melden. Ook dat is performance management. Bepaalde zaken zijn te granulair om door dure tools te kunnen worden vastgesteld."

■ Toch zal het steeds zo zijn dat er doorgaans meer mensen niet betrokken zijn dan wel. Hoe kan je dit aanpakken binnen performance management?

JAN JACOBS: "Door te communiceren wat er gemeten wordt. In mijn vorig bedrijf (in de voedingssector) werden dagelijks samen met de productieteams de KPI's besproken, waarbij de vorige dag geëvalueerd werd en nieuwe doelstellingen voor de dag bepaald. Performance management hoeft niet complex te zijn. In onze onderneming zijn er vandaag honderden KPI's. Momenteel zijn we bezig met dit te vereenvoudigen en elke afdeling zijn top 10 te laten vastleggen. In de productie zijn een aantal zaken heel belangrijk, zoals de tijdige levering aan de klant. Dat lijkt eenvoudig, maar lang is het een KPI geweest die onder de 60% lag. Door er maanden op de focussen en de parameter werkelijk visibel te maken, hebben we dat tot boven de 90% gekregen. Voor onze klant is dit soms belangrijker dan bijvoorbeeld de prijs. Je moet je bewust zijn van wat determinerend is voor hem. Performance measurement samen met communicatie zijn voor mij dus wat mensen kunnen drijven in de goeie richting. Dat hoeft niet top-down gedrild te worden. Betrokkenheid kan gecreëerd worden, onder meer door de coachende rol van teamleader."

■ De mogelijkheden om KPI's te gaan monitoren zijn vandaag eindeloos. Hoe ver moet men gaan?

FRANK PEETERS: "Bedrijven budgetteren anno 2014 op een veel te gedetailleerd niveau, naar mijn mening. Budgetteren moet je toelaten te sturen. Als de CIO of CEO het hele proces van strategievertaling naar alle geledingen van de organisatie willen leiden, is dat verkeerd."

RITA NAESSENS: "Ik ben akkoord dat men vaak te gedetailleerd gaat meten. De meeste zaken zijn te herleiden tot een aantal heel eenvoudige drivers. In ons logistieke departement bijvoorbeeld, is het aantal opgehaalde colli's cruciaal, niet meer dan dat. Dat is iets heel tastbaar, maar tegelijkertijd de belangrijkste KPI van ons hele logistiek proces. We hebben de opvolging daarvan heel visibel gemaakt, zodat werknemers hun eigen performantie kunnen volgen. Voor de winkels staat de verkoop per vierkante meter centraal. Dat kan heel gedetailleerd uitgepluisd worden, maar de essentie komt daarop neer. Het zijn deze parameters die tonen of je goed bezig bent."

JAN JACOBS: "Wij hadden in het verleden te veel KPI's. Een aantal belangrijke per divisie is voldoende, en die kunnen wijzigen wanneer de focus verandert, of wanneer een bepaald aspect nu eenmaal onder controle is. Focussen is makkelijker wanneer je er maar enkele hebt."

■ En wat met werkdomeinen waar niet alles tastbaar of visibel is?

JAN JACOBS: "Het werk van ingenieurs gaan meten is heel wat minder evident. Hier moet inderdaad op een andere manier gemonitord worden, en daar staan we nog niet zo ver. Productie en innovatie vormen eigenlijk twee verschillende domeinen binnen performance management."

WERNER BRUGGEMAN: "In creatieve omgevingen zijn de taken van mensen dermate gecombineerd, dat het eigenlijk onmeetbaar wordt. Het proces om tot de KPI's te komen en actieplannen zijn in die teams belangrijker dan KPI zelf. Je hebt al veel opgelost als de mensen de strategie mee in het achterhoofd hebben en deze hen drijft. Hier kan je nooit alles meten, er is steeds een onvolledigheid. Daarom is het bewustzijn hier bijvoorbeeld belangrijker dan meetinstrumenten."

JAN JACOBS: "Het gaat zelfs verder. In een R&D-omgeving moet je opletten dat het gedrag niet verkeerd gaat gestuurd worden en geen waarde gaat vernietigen. Kwantiteit mag daar niet gaan primeren op kwaliteit."

WERNER BRUGGEMAN: "Performance management is vandaag geen kwestie meer van keuze, maar van combinatie. 'Het bedrijf' bestaat niet meer: de meeste ondernemingen combineren innovatie met *operational excellence*. Daaruit ontstaat binnen controlling de configuratietheorie, die zegt dat de opdracht van controlling en performance management is dat we nadenken over de optimale configuratie van systemen om het bedrijf aan te sturen. Budgetten, waarden, cultuur, strategie, centralisatie of decentralisatie: het zijn allemaal knoppen die elkaar moeten ondersteunen. In veel bedrijven heb je een pakket van systemen, waarbij het ene motivatie creëert en het andere deze vernietigt. Dat komt omdat de knoppen niet in dezelfde richting staan. Denk bijvoorbeeld aan klantgerichtheid en kostenbeheersing: het is niet het één of het andere. Beide moeten tegenwoordig kunnen."

JAN JACOBS: "Het gaat inderdaad over prioritiseren en niet het focussen op één aspect."

WERNER BRUGGEMAN: "Je kan niet op al-

les tegelijk werken, maar in de markten van vandaag is het erg gevaarlijk om te zeggen wat belangrijk is en andere dingen uit het oog verliezen. De dingen zijn niet onafhankelijk van elkaar."

■ Hoe zien jullie de tools binnen performance management evolueren in de toekomst?

FRANK PEETERS: "Vandaag lijkt alles te draaien rond rekenen. Dertig jaar geleden ontstonden de eerste spreadsheets. De toenemende rekencapaciteit is de enige constante hierin. Men kan almaar specifiekere voorspellingen en analyses maken. Maar de realiteit is niet altijd meer op die manier te vatten. Wat er voor mij ontbreekt, is de aandacht voor het proces. Je mag niet alles bekijken als een grote rekenmachine. Statistische analyses zijn erg vluchtig. Communiceren en reageren van en door het management moet snel kunnen. Niet binnen de twee jaar, maar binnen de twee maanden. Die procesgerichtheid is volgens mij de toekomst. Een belangrijke indicatie bij een softwareimplementatie is bijvoorbeeld het aantal licenties. Dat lijkt de enige informatie die we hebben van de gebruiker. Maar dat is het niet. In een proces heeft een gebruiker een naam. Ik ken geen enkele performance management-tool waar die gebruiker gedefinieerd is met zijn naam en positie."

■ Er is steeds meer aandacht voor processen in plaats van de silo's waarin een onderneming is opgedeeld. Zijn tools hier al op afgestemd?

FRANK PEETERS: "Organisaties werken vaak al matrixgericht, maar hun tools en performance management-methodologieën zijn er niet aan aangepast."

RITA NAESSENS: "Matrixen werken in het algemeen niet, mensen lijken er niet graag in te werken. De 'kapiteins' van departementen denken anders dan de procesverantwoordelijken. Het is niet zo eenvoudig wie wat wanneer moet beslissen. De dosis change management die hier nodig is, mag toch niet onderschat worden. Tools kunnen volgens mij wel ondersteunen in het duidelijker afbaken van mandaten tussen afdelingshoofden en procesverantwoordelijken. Statistische analyses kunnen alarmeren of problemen zich enkel voordoen binnen één departement, of allemaal. Dat maakt het objectiever, ook voor de betrokken leidinggevende: 'het is een procesprobleem in plaats van iets wat zich enkel voordoet in mijn silo'. De combinatie van een culturele mentaliteitswijziging, ondersteund door de juiste tooling kan wel een hefboom zijn naar die nieuwe organisatie."

FRANK PEETERS: "Men wil wel afstappen van die silo-aanpak, maar kan er pas toe komen wanneer men de technologie voor handen heeft. Al onze klanten willen dingen doen die de tools vandaag niet toe laten. Het gap tussen wanneer tussen de dringendheid van een informatiebehoefte en de tijd om het te creëren, duurt te lang. Dat brengt frustraties mee."

■ Wat kan, buiten software, een oplossing zijn?

WERNER BRUGGEMAN: "Door co-creatie kan men sneller de organisatie efficiënter maken. Dit kan door alle processen onder te brengen in een shared proces centre. Daarin concentreert men alles 'wat men niet goed kan in de business'. Alle processen worden hierbinnen centraal georganiseerd en beschreven. Zo worden ook de best practices met de gebruikte ERP gedeeld met elkaar. Voor deze nieuw gecreëerde interne organisatie heeft men ook een performantieverwachting: snelle doorlooptijden, kostenreductie, optimaal toolgebruik en automatisatie. Dat is performance management: eerst kijken wat er gestandaardiseerd kan worden – in ownership van de business die moet zeggen waar ze baat bij hebben – en automatiseren waar mogelijk."

JAN JACOBS: "Ik geloof ook dat die procesmatige aanpak de toekomst is, maar dat iedereen een beetje aan het zoeken is hoe men dit aanpakt. Wij hebben zogenaamde regionale QRM-teams *(Quick response management)* opgezet, waarbij sales en engineering samengezet worden om gezamenlijk offertes te maken en ze een deel van het heen-en-weer proces van een offertedossier te vermijden. Zo hebben we nu een aanzienlijke verkorting in de *lead times*. Deze aanpak willen we ook toepassen binnen de productie. Maar dit aligneren met de bestaande managementstructuur, is niet evident."

■ Het lijkt niet eenvoudig wanneer je als procesverantwoordelijke niet altijd iets te zeggen hebt aan wat degene voor je in het proces doet. Kunnen we wel autonoom gaan motiveren binnen een procesmatige aanpak?

WERNER BRUGGEMAN: "In het kader van een autonome motivatie, is het belangrijk dat men zelf de standaardisatie ontdekt die kan helpen. Maar daarvoor moet je je tools kennen. Ook noodzakelijk daarbij is de vooruitgangsmentaliteit, wat de sterkte van kaizen is. Mensen willen ergens naartoe, ze hebben visie en doen stapsgewijze verbeteringen. Maar op een bepaald moment raken ze niet meer vooruit. Als ze dan begrijpen wat tools hen toelaten, kunnen ze weer verder. Kiazen zorgt niet voor grote innovaties, maar gaat wel hand in hand met innovatie."

RITA NAESSENS: "Bij Colruyt zijn we doordrongen van de filosofie van kaizen en hebben we daar een groot aantal



Rita Naessens, Divisiemanager Controlling & Consolidatie bij Colruyt Group: "Kaizen is vandaag niet meer voldoende. Optimalisatie op een deelproces kan voor het end-to-end proces niet goed zijn. We moeten processen meer van A tot Z gaan analyseren en niet meer aan elkaar proberen knutselen."



Frank Peeters, Algemeen Directeur van Aexis: "Door de steeds toenemende rekencapaciteit kan men almaar specifiekere voorspellingen maken. Maar de realiteit is niet altijd meer op die manier te vatten. Communiceren en reageren van en door het management moet ook snel kunnen.

werkvereenvoudigers voor die continue kijken naar processen en hoe die verbeterd kunnen worden. Het gaat dan over eerder marginale verbeteringen op delen van processen. Maar wat vandaag belangrijk is, is echter het end-to-end proces. Je kan niet enkel kijken naar hetgeen binnen jouw horizon valt, want een bepaalde optimalisatie op een deelproces kan voor het end-to-end proces niet goed zijn. Daarom zijn er multidisciplinaire teams nodig, die gezamenlijk aan de slag gaan om substantiële optimalisaties te gaan vinden. Dat kaizen zit in de genen, maar vandaag is er meer nodig dan dat."

■ Het huwelijk tussen efficiëntie en effectiviteit: is dat automatiseerbaar?

FRANK PEETERS: "Een bedrijf wordt vooral geconfronteerd met onvoorspelbare gebeurtenissen. Management tools moeten het mogelijk maken om te beslissen over scenario's. Dat is volgens mij de grote uitdaging waar we voor staan. Ik ken weinig bedrijven die echt aan scenarioplanning doen. Bedrijfsmodellen, zeker in dynamische omgevingen, gelden vandaag voor drie jaar. In dit geval verschilt het nieuwe model zodanig van het oude, dat de applicaties niet meer bruikbaar zijn en de hele historiek verloren gaat. Ver in de toekomst kijken heeft geen zin. Men kan beter zorgen dat systemen flexibel genoeg zijn om ze – wanneer er zich veranderingen voordoen – onmiddellijk aan te passen. Het zou mooi zijn mochten bedrijven op voorhand tien scenario's kunnen uitwerken."

■ In de praktijk lijkt scenarioplanning niet zo eenvoudig.

JAN JACOBS: "Er zijn zoveel verschillende factoren waar je rekening mee moet houden: wat gaat er gebeuren met klanten, grondstoffen, enzovoort? Daarom vind ik het moeilijk om op lange termijn die scenario's op te stellen. Maar ik ben akkoord dat we een flexibel systeem nodig hebben om onmiddellijk te kunnen reageren op zaken die zich voordoen en snel berekeningen te kunnen maken. Dat zou mooi zijn."

RITA NAESSENS: "Bovendien mag het belang van masterdata hier niet onderschat worden. In een degelijk performance management moeten die kwalitatief van een zeker niveau zijn en de definiëring vastliggen. Zo kan men data doortrekken doorheen processen en een kwalitatieve output verkrijgen. Dus naast die tooling en processen, mogen ook de masterdata niet uit het oog verloren worden de volgende jaren. We moeten opletten geen van deze essentiële elementen te vergeten."

FRANK PEETERS: "Ik zie daar net hetzelfde als bij KPI's: beperk het aantal definities, want niemand kan ze managen. Te grote mate van detail leidt tot een toren van Babel."

■ Het menselijke aspect komt in dit debat opvallend vaak naar boven in een context waar steeds meer geautomatiseerd wordt.

RITA NAESSENS: "Het gaat nog steeds over dezelfde driehoek: processen, systemen en mensen. Maar onze kijk er op is wel veranderd. De komende jaren is het belangrijk dat het evenwichtspunt binnen die driehoek aan het verschuiven is. We moeten processen meer van A tot Z gaan analyseren en niet meer aan elkaar proberen knutselen. Omwille van grotere complexiteit en meer beweging liggen de prioriteiten anders. Je kan een bedrijf vergelijken met een ecosysteem: als je minder water krijgt of bepaalde aanwezige factoren wijzigen, ontstaan er verschuivingen tot een nieuw evenwicht. Performance management kan ondersteunend zijn om die juiste balans te vinden."

FRANK PEETERS: "Ik geloof sterk in een decentralisatie. In een monoliet van een organisatie kan je nooit mensen motiveren of sturen. Performance management wordt dan heel granulair. Een veelheid van kleine bedrijven die samen procesmatig gestuurd worden en waarbinnen intens gecommuniceerd wordt, beweegt zich als één sterke massa vooruit."

WERNER BRUGGEMAN: "De laatste vijftien jaar zijn we met veel concepten gekomen: de balanced scorecard, co-creatie, enzovoort. Dat heeft een meerwaarde gehad, maar de komende periode zie ik twee belangrijke factoren: ten eerste technologie en automatisering. Enkel met een concept kan je niet veel doen, het moet ook werken. In grote bedrijven meer dan in kmo's is het de uitdaging om te gaan met een massa data op eenvoudige wijze. Ook die professionalisering van informatie in de toekomst is belangrijk. De basis van transactionele data moet meer betrouwbaar en juist zijn. Daarnaast is het belangrijk te onthouden dat we ons in een wereldcompetitie bevinden waarin we permanent meer moeten doen met minder. Automatisering gaat ons daarin helpen. Maar dat moet in een leefbare context kunnen gebeuren. Er is een bovengrens aan performantie. Je moet nog kunnen leven. Performance management gaat niet alleen over economische performantie, maximaliseren en verbeteren, maar ook over een omgeving creëren waarbinnen de mens zich nog steeds goed voelt. Ik geloof dat dat kan. Je moet een bedrijf kunnen zijn waar de mensen graag werken. De kans op burn outs moet vermeden worden door te sturen op autonome motivatie, waarin zowel de performantie en arbeidsvreugde toeneemt. Het doel van performance management is om mensen maximaal te motiveren om hard te werken en er nog plezier aan te beleven." ■