

# ‘Nirvana’ nog in nevelen gehuld

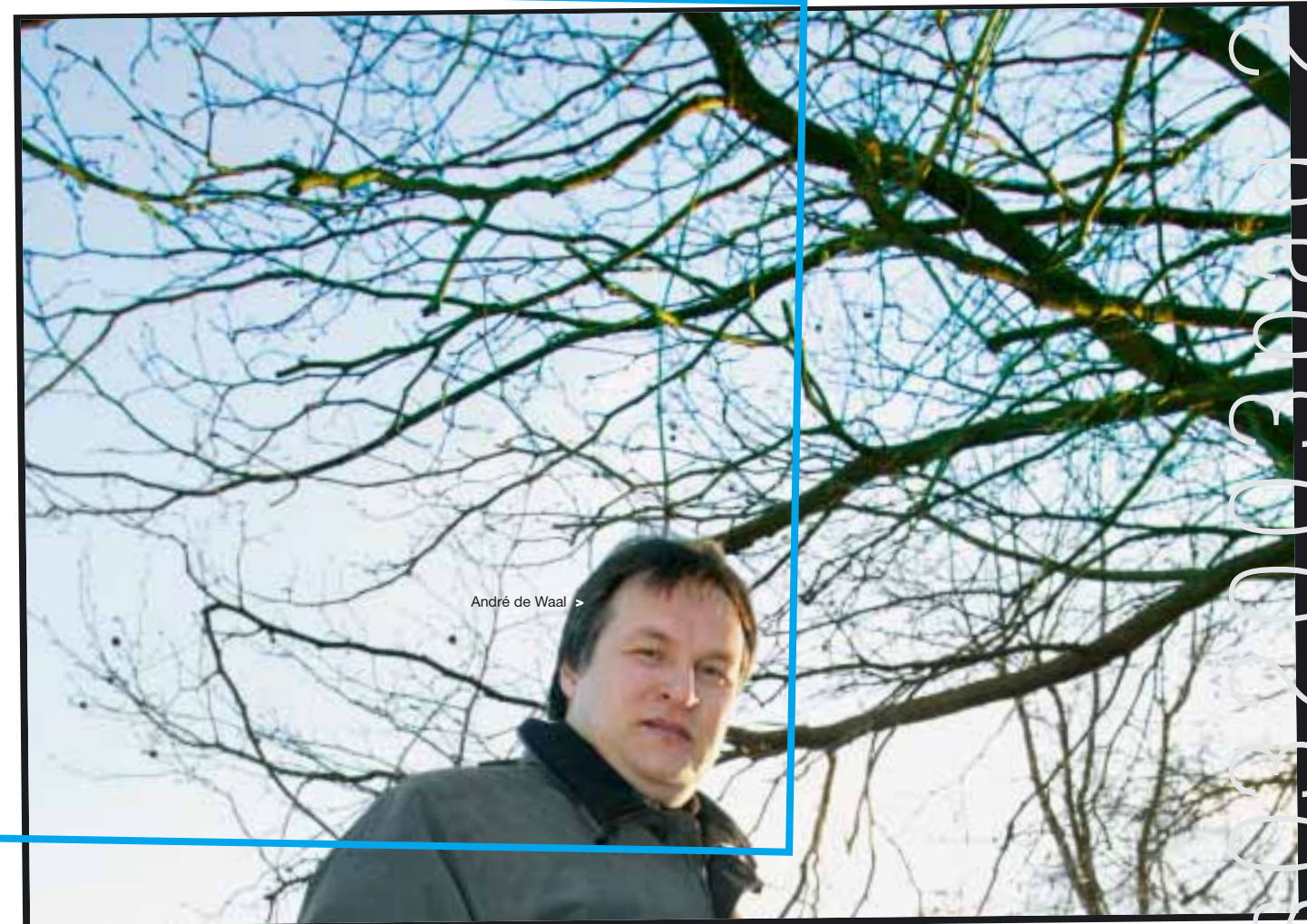
**André de Waal is door Hyperion uitgenodigd om zijn visie op de nieuwste generatie planningprocessen voor bedrijven in een whitepaper te vatten. Focus wijdt zich het volgende nummer geheel aan De Waals pennenvrucht die de fictieve onderneming ‘Nirvana’ als onderwerp zal hebben – al heeft de organisatieadviseur en –onderzoeker momenteel nog geen letter op papier...**

Zijn vijftiende boek ‘Prestatiegericht Gedrag’ (Kluwer, juni 2003) staat op het punt van verschijnen. Daarnaast heeft hij een aanzienlijke hoeveelheid artikelen geschreven over zaken als prestatie management, planningprocessen en de veranderende rol van de CFO in bedrijven. Dr. André A. de Waal MBA, de van oorsprong scheikundige die al snel de overstap maakte naar het bedrijfsleven, is hard op weg een goeroe te worden op

het gebied van zakelijke strategieën en managementmodellen.

De Waal weet op dit moment nog niet het nauwkeurige en allesbeslissende antwoord op de vraag waar zijn whitepaper over zal gaan. De grote lijnen zweven hem al wel voor ogen: “Centraal staat ‘Nirvana’, de ultieme onderneming op het gebied van prestatie- en planningmanagement. Eerst maakt de RvB een strategische planning. Op basis daarvan sluiten budgetten, prognoses en rapportages naadloos aan. Dat klinkt heel logisch, maar het gebeurt nog veel te weinig. Meestal worden bijvoorbeeld budgetten namelijk simpelweg afgeleid van wat er vorig jaar aan iets werd uitgegeven, of zijn het percentages van de verwachte omzet. Het kan overigens ook goed zijn dat Nirvana helemaal niet meer budgetteert en een echte ‘beyond budgeting’-organisatie is”.

“Verder kijkt Nirvana zo’n zes kwartalen vooruit.” Er wordt volgens De Waal veel van zwart gat naar zwart gat gehobbeld



in het bedrijfsleven. “Er is te vaak een korte termijn focus; als dit kwartaal maar positief wordt afgesloten. Daar creëer je natuurlijk geen lijn mee – laat staan een stijgende. En we hebben de laatste tijd goed kunnen zien aan al die accountingschandalen wat het effect kan zijn van dit gedrag!”

## Chief Performance Officer

Wat voor CFO zou Nirvana hebben? Of is er bij dat bedrijf al sprake van de Chief Performance Officer? “Het is mijn stellige overtuiging dat van een CFO heden ten dage meer mag worden verwacht dan ‘slechts’ consolideren. Uiteraard is de basisvoorwaarde dat hij ervoor zorgt dat de prestatie-informatie absoluut betrouwbaar is. Maar daarnaast moet hij de tools vinden en inzetten waarmee het bedrijf zijn gegevens snel, overzichtelijk en eenduidig op een rijtje krijgt. Die tools implementeren is deels een IT-taak, maar

vereist ook sociale vaardigheden. Hij moet – zoals iedere manager – de organisatie doorlopend enthousiast kunnen maken voor nieuwe manieren om de prestaties te verbeteren.”

“Het lijkt geen twijfel dat IT een almaar belangrijker rol speelt in het managen van ondernemingen”, noemt De Waal zonder omhaal een koe een koe.

“Maar hoe oud is de wetenschap van het management zelf nu helemaal? Halverwege de vorige eeuw kwam dat voor het eerst op. De IT is pas veel later tot wasdom gekomen en was vooral reactief. Pas sinds het begin van de jaren negentig, toen je geen fatsoenlijke onderneming was tenzij je met ERP-pakketten aan de slag ging, begon IT zelf een beslissende factor te worden.”

“Vanuit de insteek dat alles steeds beter moet kunnen, start ik graag deze samen-

werking met Hyperion: zij lijken uitermate serieus in het opzoeken van nieuwe grenzen in prestatie- en planningmanagement. Zelfs zijn ze bereid het risico te nemen ideeën te moeten uitwerken voor technieken die ze zelf nog niet kunnen realiseren. ‘Dan zorgen we ervoor dat we binnen de kortste keren die nieuwe technieken wél hebben’, zei één van hen. That’s the spirit!”

Stiekem hoopt De Waal altijd de goeemeente op te schrikken met nieuwe inzichten. “Wanneer een stuk van mij wordt gepresenteerd en er ontstaat geen reuring over dan baal ik daar best van. Meningen moeten stof doen opwaaien. Anders staan ze óf te ver af van de realiteit van de ontvangers, óf ze zijn door die realiteit al ingehaald.” ■