

# INZOOMEN OP FACT-BASED DECISION MAKING

Waarom doet Fact-Based Decision Making er echt toe? Dries Van Nieuwenhuysse, onderzoeker FBDM aan HOGENT, programmadirecteur Corporate Performance Management aan EHSAL Management School en freelance adviseur, hoe je betere, onderbouwde keuzes maakt die leiden tot een goede besluitvorming, en schreef hierover een boek. In gesprek met Geert Peeters, CFO bij Greenyard, gaan de heren na hoe je prioriteiten stelt en de koers van de feiten kiest. "De CFO moet mee challengen maar ook onderbouwen. Niet alleen vanuit getallen maar ook vanuit risico's."

NIELS DE BOYSERE



## LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Hoe de CFO van Greenyard fact-based decision making integreert in de dagelijkse werkzaamheden?
- Waarover het boek **Fact-Based Decision Making** precies gaat en waarom het ook voor u interessant kan zijn

#Strategie #Processen #Skills

## Voor wie is het boek geschreven?

**DRIES VAN NIEUWENHUYSE:** "Voor mensen die in een ondersteunende functie zitten richting beleidmakers zoals financial controllers, of voor mensen, zoals de studenten aan de EHSAL Management School, die eerder gericht zijn op corporate performance management. Die twee werelden zijn voor een aantal mensen naar elkaar aan het toegroeien. Financial controlling is meer finance als onderwerp en daar zie je een paar methodologieën in CPM, terwijl bijvoorbeeld mijn studenten CPM de methodologie als onderwerp nemen en ze toepast op financial of business controlling. Het voornaamste idee is om beide profielen zelfredzaam te maken in op feiten gebaseerde besluitvorming, zodat ze niet telkens gegijzeld worden door IT of door een

partij die een project komt verkopen." **GEERT PEETERS:** "Fact-based decision making is een heel interessant onderwerp. Ik wil het boek trouwens zeker doorgeven aan enkele collega's in mijn afdeling. Het is op zich boeiend dat Dries specifiek over deze materie les geeft. Ik ben zelf als handelingenieur afgestudeerd en dit type onderwerpen kwam in onze opleiding amper aan bod. Nochtans essentieel als topic wanneer je het hebt over beslissingen nemen en het opvolgen van de performantie in het bedrijf. Net als activity-based costing bijvoorbeeld, daar werd vroeger nauwelijks over gedoceerd. Je las er over toen je het werkveld instapte. Dit boek biedt een mooi, breed overzicht maar het moeilijke is natuurlijk, vooral voor studenten, om het real life toe te passen. Het klinkt, door de vele voorbeelden, prettig maar het wordt pas echt leuk als je daadwerkelijk geconfronteerd wordt met het nemen van beslissingen en het dan effectief kan toepassen."

## Geert, hoe integreert u fact-based decision making as such in de dagelijkse werkzaamheden?

**GEERT:** "Vanuit bedrijfsperspectief en als CFO zijn feiten en analyse, dus het rationele, ontzettend belangrijk. Het wordt pas echt mooi als je dit weet te combine-

ren met buikgevoel en ervaring. In het bedrijfsleven werk je telkens met die mix en de mooiste beslissingen zijn diegene waar het ene, het andere mee ondersteunt. Uitsluitend met facts werken in mijn functie werkt immers niet. Reden is dat de omgeving waarin we werken steeds sneller, onzekerder en complexer wordt. Het juist balanceren van ratio en gevoel leidt tot de betere oplossingen en versnelt het beslissingsproces. Doorheen dit proces is het belangrijk aan snelle fact-checking te doen en te beschikken over de juiste systemen. Terwijl finance vroeger vooral bezig was met registraties en het verwerken van transacties, krijg je nu een ommezwaai en nood aan volledig andere profielen. Het is vooral belangrijk nu om de veelheid van data en informatie te structureren en daar relevante inzichten uit te halen. Systemen zijn hierbij een grote hulp maar het is in zekere zin ook economisch vakmanschap. Bedoeling is zowel gekende bedrijfsvragen te beantwoorden maar ook volledig nieuwe denkspistes aan te boren. En het gaat verder niet alleen over het zoeken naar informatie om beslissingen te nemen, maar ook over het voorstellen en visualiseren van die inzichten. Je moet vele stakeholders overtuigen en meenemen in jouw verhaal. Alle finance afdelingen zijn in meerdere of mindere

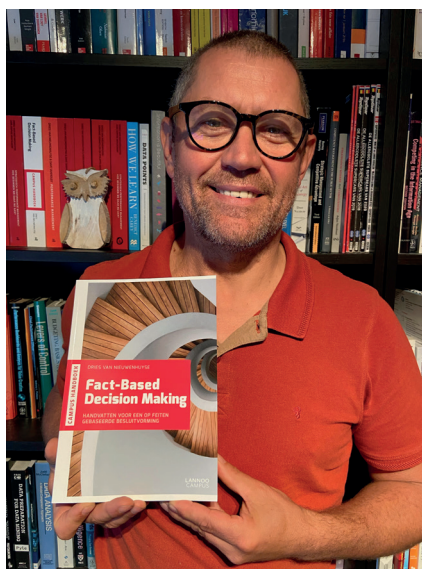
mate die 'journey' aan het afleggen. Uit mijn ervaring stel ik wel vast dat er voor heel wat bedrijven nog veel werk aan de winkel is. Bedrijven en medewerkers blijven te vaak hangen in hun eigen historiek en gewoontes..."

**DRIES:** "Daar speelt natuurlijk de maturiteit van bedrijven mee. Die kunnen in elk maturiteitsniveau zinvolle stappen zetten. Het gros van mijn alumni komt terecht in ondernemingen met een maturiteit tussen één en drie op vijf. Maar als je kijkt naar een bedrijf als Bekaert, die maturiteitscore vier behaalt, die staan toch echt heel ver. Net als KBC, als je ziet waar zij staan, dat is wel heel speciaal."

#### **Moet, ikkijkevennaar Geert, een groentenretailer dan ook een hoog maturiteitscijfer behalen?**

**DRIES:** "Ik zou zeggen zo hoog mogelijk maar het is geen doel op zich. Het mag geen fetisj zijn. Ik ken ondernemingen die niet hoog scoren maar op bepaalde punten wel heel ver staan. Het boek stelt een ideaalbeeld, maturiteitscore vijf, maar eerlijk gezegd: zelfs NASA zit zo ver niet. Het is ook gewoon veel te duur om na te streven. Het is wel relevant dat bedrijven weten op welk niveau ze staan en ze van daaruit stappen kunnen zetten ter verbetering."

**GEERT:** "Het maturiteitsniveau doet je alvast sterk nadenken over de organisatie en haar verder potentieel. Wat kan ik doen in een volgende fase? Greenyard is bijvoorbeeld heel sterk geworden in cash management en forecasting. Zo zullen er nog bedrijven zijn, bijvoorbeeld omdat tijdens corona de aandacht hier naartoe getrokken is. Als de dringendheid er is, ga je ook andere manieren zoeken dan de normale. In het vorig bedrijf waar ik werkte, lag de focus vooral op operationele KPI-tools omdat de boekhoudkundige informatie weinig detailinzichten verstreekte. We hadden immers volledig geïntegreerde fabrieken, het was weinig zinvol kosten aan producten te alloceren."



We werden dus gedwongen onze analyses toe te spitsen op operationele parameters die we dan financieel vertaalden. In retail van groenten en fruit kan je natuurlijk veel mooie dingen doen met alles wat voorspellingen betreft. We zouden via algoritmes het effect van het weer en externe gebeurtenissen op het klantgedrag kunnen voorspellen en onze leveringen beter plannen. Dat zou fantastisch zijn want als je ziet hoeveel verse producten er spijtig genoeg nog effectief worden weggegooid... De toegevoegde waarde zou hier dus heel groot kunnen zijn. Je moet echter altijd de afweging maken tussen inspanning en opbrengst, en dat versus andere prioriteiten. Dat het meer en meer op de agenda zal komen, spreekt voor zich."

**DRIES:** "In het boek heb ik 550 ondernemingen naar de maturiteit bevroegd, inclusief big data en data science. Weinig bedrijven scoren daar bijzonder hoog. Is dat erg? Neen, het boek moet ook geruststellend zijn want je kan niet op alle slakken zout leggen. Sommige voorbeelden die ik ken in data zijn nogal eens veelal artificieel maar weinig intelligent. Een hoge maturiteit is geen doel op zich en het moet passen binnen de bedrijfs-

**DRIES VAN NIEUWENHUYSE:**

**"In het boek heb ik 550 ondernemingen naar de maturiteit bevroegd, inclusief big data en data science. Weinig bedrijven scoren daar bijzonder hoog."**

strategie. Je kan omgekeerd veel waarde vernietigen door het koppig te proberen en er net te veel middelen in steekt. Begin jaren 2000 heb ik zo veel bedrijven gezien die implementaties deden 'omdat het zo hoorde'... Als je nu kijkt hoeveel er nog van die initiatieven zijn overgebleven... Bitter weinig. Wat wel te zien is, zijn bedrijven die meer cross-departementeel gaan werken."

#### **Is fact-based decision making een finance-aangelegenheid?**

**DRIES:** "Ik steek het vooral onder het C-level. Als het gewoon wordt gedaan om te moeten doen, is het een doodgeboren kind. Je moet het vooral onderbrengen bij diegene die er echt in gelooft. Een persoon die het kan enthousiasmeren. Daar loopt het vaak nog eens mis. Het is geen technologieverhaal van snel software binnenschuiven. Het moet een verhaal zijn waarin je gelooft en waarde creëert. En dat is wel een voordeel aan finance. Als CFO heb je nogal eens de beste kijk op alles wat in de organisatie gebeurt. Je weet wat de relevante vragen zijn, waar je aandacht aan moet besteden, ... Als je dat onafhankelijk doet, moet het moeilijk zijn om alles snel aan te voelen, tenzij je er een specifiek team voor in het leven roept. Finance is goed gepositioneerd omdat het de pijnpunten kent maar ook de opportuniteiten ziet. Dat is



trouwens nog een andere factor: wat is er nodig op dit moment.”

**Theoretisch klinkt het mooi, is het praktisch ook haalbaar?**

**DRIES:** “Het is afwegen. Het moet aansluiten op de dynamiek van de onderneming. Greenyard heeft veel overnames gedaan en dat vergt veel aandacht en skills. Je kijkt daarbij niet alleen naar het financieel plaatje maar ook naar de toegevoegde waarde. Dat is iets dat altijd terugkomt bij groeibedrijven. Als het gesatureerd begint te worden, zie je alertheid en strategische bijsturingen. Wanneer dat uit finance verdwijnt en het bijna puur nog om investeringen gaat, faciliteert de CFO dat wel maar is hij geen drijvende kracht meer. In die zin is er een levenscyclus van een onderneming. Ondernemingen die 50-60 jaar bestaan en in een stabiele markt vertoeven, zeggen snel: bijsturen is tactiek. Wanneer je groeit, moet je strategische keuzes maken, niet dagelijks maar wel wekelijks. Dat is een ander verhaal.”

**GEERT:** “Strategie is keuzes maken. Als CFO, wanneer het bedrijf groot is, moet je

**GEERT PEETERS, CFO BIJ GREENYARD:**

**“Het juist balanceren van ratio en gevoel leidt tot de betere oplossingen en versnelt het beslissingsproces. Doorheen dit proces is het belangrijk aan snelle fact-checking te doen en te beschikken over de juiste systemen.”**

je goed omringen. Je hebt een senior finance team nodig die doorheen de organisatie actief betrokken wordt in de decision making. De CFO en zijn team moeten mee challengen maar ook onderbouwen. Niet alleen op basis van toegevoegde waarde gestaafd door getallen maar ook vanuit afweging van risico’ en bijdrage tot de strategie. Op CFO-niveau ben je daar voortdurend mee bezig. Belangrijk is natuurlijk dat je dicht bij de business

staat en een goed gevoel hebt hoe die te ontwikkelen. Strategie moet je constant bijsturen. Je doet ook veel niet omdat het niet past maar je moet wel telkens kijken: werkt dit, hoe stuur ik dat bij, ... En gezien de huidige maatschappelijke tendens gaat het telkens sneller en sneller veranderen. Budgetten kunnen na enkele maanden al volledig achterhaald zijn dus moet je in staat zijn om flexibel te re-forecasten. Het is de realiteit en daar moet je mee om kunnen, anders loop je vast.”

**DRIES:** “Uit onderzoek naar de ‘do’s-and-don’ts’ van budgetteren in coronatijden voor CFO Magazine kreeg ik een enorme wake-up call. De ene helft van de respondenten ging inzoomen op nieuwe drivers en de inhoud, bij de andere helft was technologie een showstopper. De verscheidenheid van reacties was ongelooflijk. Sommige CFO’s pakken corona net aan om zichzelf te heruitvinden. Andere doen daar niets mee, ze maken het budget gewoon sneller, hetzelfde recept dus maar niets nieuw...”

**GEERT:** “Alles heeft zijn grenzen natuurlijk. Als je zoals de reissector volledig wordt platgelegd, mag je nog zo creatief zijn als je wil, corona is daar een echte show stopper. Voor de meeste sectoren is het echter wel een opportuniteit geweest om prioriteiten te verleggen en nieuwe modellen op te zetten waar eerder nooit aan gedacht is geweest.”

**Tot slot, welke rol speelt ervaring in decision making?**

**GEERT:** “Je hebt in decision making vooral nood aan mensen die goed verbanden kunnen leggen en dit toepassen op de business. Het heeft minder te maken met de ervaring van de perso(ou)nen in het team. Het gaat de ene duidelijk makkelijker af dan de andere. Medewerkers moeten wel sowieso de nodige ervaring opbouwen in technologie. Ze mogen er vooral geen schrik van hebben en ermee aan de slag gaan. Meer en meer zie je

ook dat statistische kennis nodig is om tot inzichten te komen uit de vele info die onze systemen aanleveren. Daarbij heb ik als CFO ook nood aan medewerkers die zich in deze materie als een vis in een vijver voelen. Een cashflow blijft iets van optellen en aftrekken, en begrijpt iedereen. Echter, om de significantie van een variabele te bepalen met betrekking tot een bepaalde uitkomst, heb je meer gespecialiseerde kennis nodig.

**DRIES:** “Het team moet multidisciplinair zijn. Je kan bijna niet anders meer. Er is iemand die de business spreekt en verstaat, en voldoende met de materie is vertrouwd. Je kan niet verwachten dat één persoon op alle domeinen goed is. Die cocktail samenstellen is enorm belangrijk en hangt dus af van de multidisciplinariteit van de financiële afdeling. Een goede

mix, is misschien niet meteen eenvoudig te sturen maar het is wel het meest duurzame model. Dat hangt ook deels af van jou als CFO, kan je daarmee om?”

**GEERT:** “Het is natuurlijk belangrijk om een multidisciplinair team op te bouwen en goed te laten functioneren. Als ik een statisticus aanwerf, heb ik nog niet meteen iemand die de link kan leggen tussen de statistische modellen en de business. Best toch dat die statisticus tot op een zekere hoogte mee met de business kan denken en niet te theoretisch is. Dat type profielen zouden we echt meer moeten ontwikkelen.”

**DRIES:** “Het bewustzijn is er bij je Geert (lacht) maar je moet natuurlijk bewust zeer gevatte stappen zetten hierin. En dat zien we gelukkig meer en meer opduiken.” ◀

## BIO'S

**DRIES VAN NIEUWENHUYSE** is thought leader in technologie en statistiek van besluitvormingsprocessen binnen organisaties. Hij is onderzoeker Fact-Based Decision Making aan HOGENT, programmadirecteur Corporate Performance Management aan EHSAL Management School en freelance performance-managementadviseur.

**GEERT PEETERS** is sinds augustus 2018 CFO van Greenyard, wereldwijde leverancier van verse, bevroren en bereide groenten en fruit. Daarvoor bekleedde hij bijna 6 jaar dezelfde functie bij Metallo Group, recycler van metalen. In het verleden was hij ook actief in verschillende finance functies binnen SITA, dat deel uitmaakt van Suez Environnement, en als consultant voor Deloitte en PwC.



EMS is een samenwerking  
tussen Odisee en KU Leuven.

## BOOST JE CARRIERE MET EEN OPLEIDING VAN EMS!

EHSAL Management School (EMS) organiseert een ruim aanbod aan managementopleidingen met een verantwoord evenwicht tussen theorie en praktijk. Prominente vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en professoren van Odisee en KU Leuven delen hun ervaring en knowhow met u.

### Een greep uit onze programma's voor 2021-2022

- Corporate performance management (CPM)
- Financial controlling
- Corporate finance
- Investment adviser
- Postgraduaat Finance
- IT-strategie en organisatie
- MBA Fundamentals
- Projectmanagement

### Meer weten?

Bekijk onze website [www.emsbrussel.be](http://www.emsbrussel.be)  
of bel 02-210 13 08.