



CCH® Tagetik

# Betere beslissingen dankzij op feiten gebaseerde besluitvorming

In tijden van false truths is goedonderbouwde besluitvorming meer dan ooit noodzakelijk. Dit blijkt uit onze meest recente CFO barometer die een nulmeting afdank die kan leiden tot bewuste verbetertrajecten om op een duurzame wijze tot volwassenheid te groeien en 'betere' beslissingen te nemen. Dit onderzoek focust op de mate waarin ondernemingen aan op feiten gebaseerde besluitvorming doen en hoe ze hun maturiteit kunnen verhogen. Via een gevalideerd maturiteitsmodel dat neerkomt op een matrix van belangrijke thema's met vijf stellingen die elk een graad van maturiteit weerspiegelen, kan een onderneming zichzelf scoren. Een compilatie van relevante invalshoeken en stellingen van het maturiteitsmodel werd op basis van een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd. Via deze survey bij managers van kleine tot grote organisaties werd een representatief beeld bekomen van de bestuurlijke maturiteit.

□ DRIES VAN NIEUWENHUYSE



GERARD VAN ROOIJEN,  
Manager Solution Architects for CCH Tagetik Benelux at  
Wolters Kluwer

## "DE CFO MOET DE TOUWEN IN HANDEN NEMEN "

Datadriven decision making is meer dan ooit belangrijk voor de finance functie. Daarom gaan we in deze CFO Benchmark op onderzoek uit naar de maturiteit van data driven decision making bij CFO's. Want data analytics gebeurt vandaag. Gerard van Rooijen, Manager Solution Architects bij CCH Tagetik Benelux, herkent dat. "Waar traditioneel gezien finance rapporteerde over de financial statements, wordt er nu veel meer gerapporteerd. Bedrijven moeten bovendien over veel meer zaken verantwoording afleggen en de complexiteit van compliance neemt alleen maar toe. Er wordt vanuit verschillende departementen en invalshoeken gekeken naar finance wanneer het gaat over reporting. De CFO moet de touwen in handen nemen."

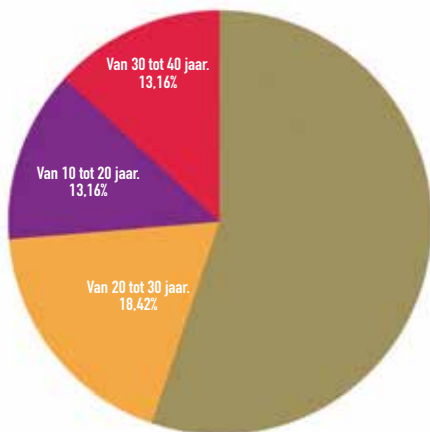
Dat er zoveel meer data beschikbaar is – zowel interne data als externe - en dat er meer verantwoording afgelegd moet worden dan voorheen, heeft een grote impact op de organisatie van een finance departement. "Je kunt je er niet meer van afmaken met een Excelsheet. Je hebt echt systemen nodig om datagedreven en auditeerbaar bezig te kunnen zijn en flexibel te kunnen omgaan met veranderingen."

De resultaten van de survey vindt Gerard op bepaalde vlakken opmerkelijk. "Er is over het algemeen een lage maturiteit rond nieuwe trendy thema's zoals Big Data, Analytics en Infonomics. Het is echter cruciaal dat Finance afdelingen investeren in moderne technologie om bij te blijven. Niet op vlak van organisatie en tooling alleen, maar ook op vlak van skills van de medewerkers. Anderzijds zien we een hogere maturiteit rond thema's als financiële besluitvorming, gegevensbronnen en standaardisatie. Dit is de reden dat de CFO steeds meer taken krijgt rondom thema's als Non-Financial Reporting, Integrated Reporting, Sustainability Reporting en ESG. Hiervoor zijn systemen nodig die rapportage processen in de breedste zin van het woord kunnen ondersteunen en waar data gedeeld kan worden voor geïntegreerde inzichten."

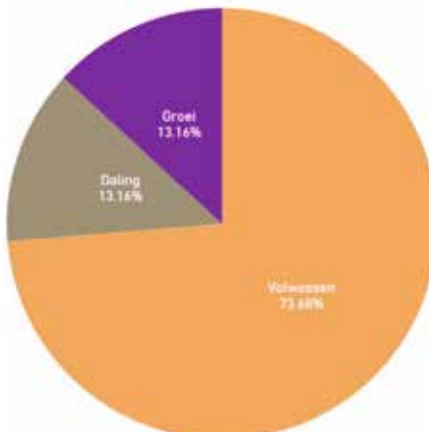
## METHODOLOGIE

Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Fact-based Decision Making van Van Nieuwenhuysse (2020) gebruikt. Per-

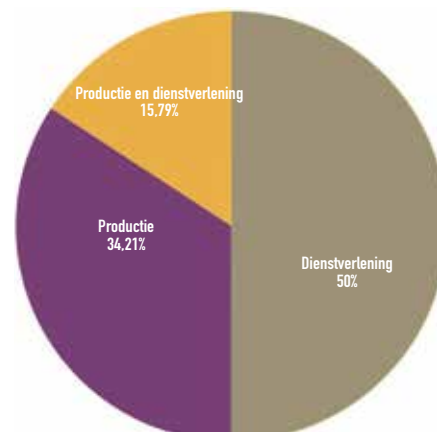
formance Management draait rond vier soorten intelligentie die samen een brug vormen tussen het heden, het verleden en de toekomst. Op die manier kunnen



Figuur 1.  
Verdeling respondenten volgens leeftijd van de onderneming



Figuur 2.  
Verdeling respondenten volgens levensfase van de onderneming



Figuur 3.  
Verdeling respondenten volgens de aard van de onderneming

bedrijven hun koers bepalen, opvolgen en (bij)-sturen. We kunnen de term maturiteit binnen de context van Fact-Based Decision Making definiëren als de vaardigheid om een antwoord te bieden aan een veranderende omgeving door middel van Performance Management en management skills. Daarbij refereert het begrip maturiteit niet noodzakelijk naar de leeftijd van een organisatie, maar is een reflectie van de geschiktheid van haar meet- en management-capaciteiten binnen het kader van haar strategische doelstellingen en in reactie op de veranderingen in de omgeving. Het gebruikte Fact-Based Decision Making maturiteitsmodel wordt gebruikt om de volwassenheid van organisaties te karakteriseren, te begrijpen en te evalueren. Het gebruikte model bestaat uit een matrix van kenmerken die voor ieder stadium van het bedrijf, het niveau van formaliteit, verfijning en bedrijfswijde adoptie definieert, van ad hoc tot optimalisatie. Het concept van een maturiteitsmodel duidt op het feit dat verschillende factoren veranderen doorheen de tijd. De meeste van deze veranderingen kunnen aan de hand van dit model voorspeld, gereguleerd en gefaciliteerd worden. Het gebruikte maturiteitsmodel omvat 28 relevante thema's.

## RESPONDENTEN

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op antwoorden van managers van kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Ze vertonen een evenwichtige spreiding qua leeftijd, levensfase en aard van de onderneming. De res-

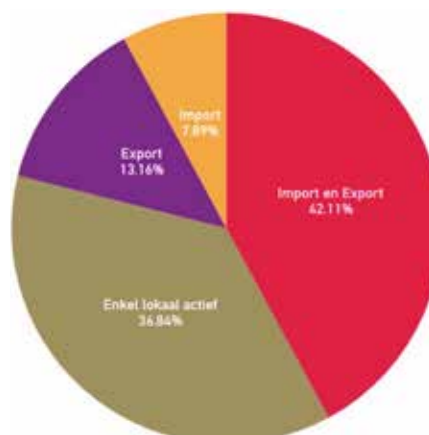
pondenten worden opgedeeld volgens functie die ze waarnemen binnen de respectievelijke organisaties.

## Bedrijfskenmerken

Figuur 1: De helft van de respondenten vertegenwoordigt een onderneming die minstens 40 jaar actief is. De andere helft heeft een gelijke verspreiding van ouderdom.

Figuur 2: Drie kwart van de ondernemingen zit in een volwassen levensfase, de rest is verdeeld over dalende en groeiende levensfase.

Figuur 3: De helft van de respondenten vertegenwoordigt een onderneming in de dienstverlening, de rest vooral productie ondernemingen en de helft daarvan gemengd (productie en diensten).  
Figuur 4: De ondernemingen zijn voor 63% actief in import, export of beide. Zo'n 37% is enkel op de lokale markt actief.



Figuur 4.  
Verdeling respondenten volgens Import/Export

## Persoonskenmerken

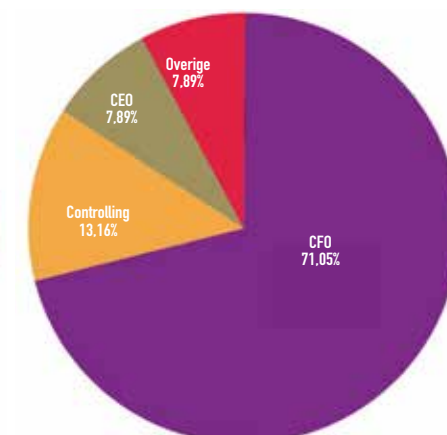
Figuur 5:

Het grootste deel van de respondenten heeft een financiële functie, namelijk CFO (71%) of controller (13%). CEO en andere functies zijn in de minderheid.

## RESULTATEN

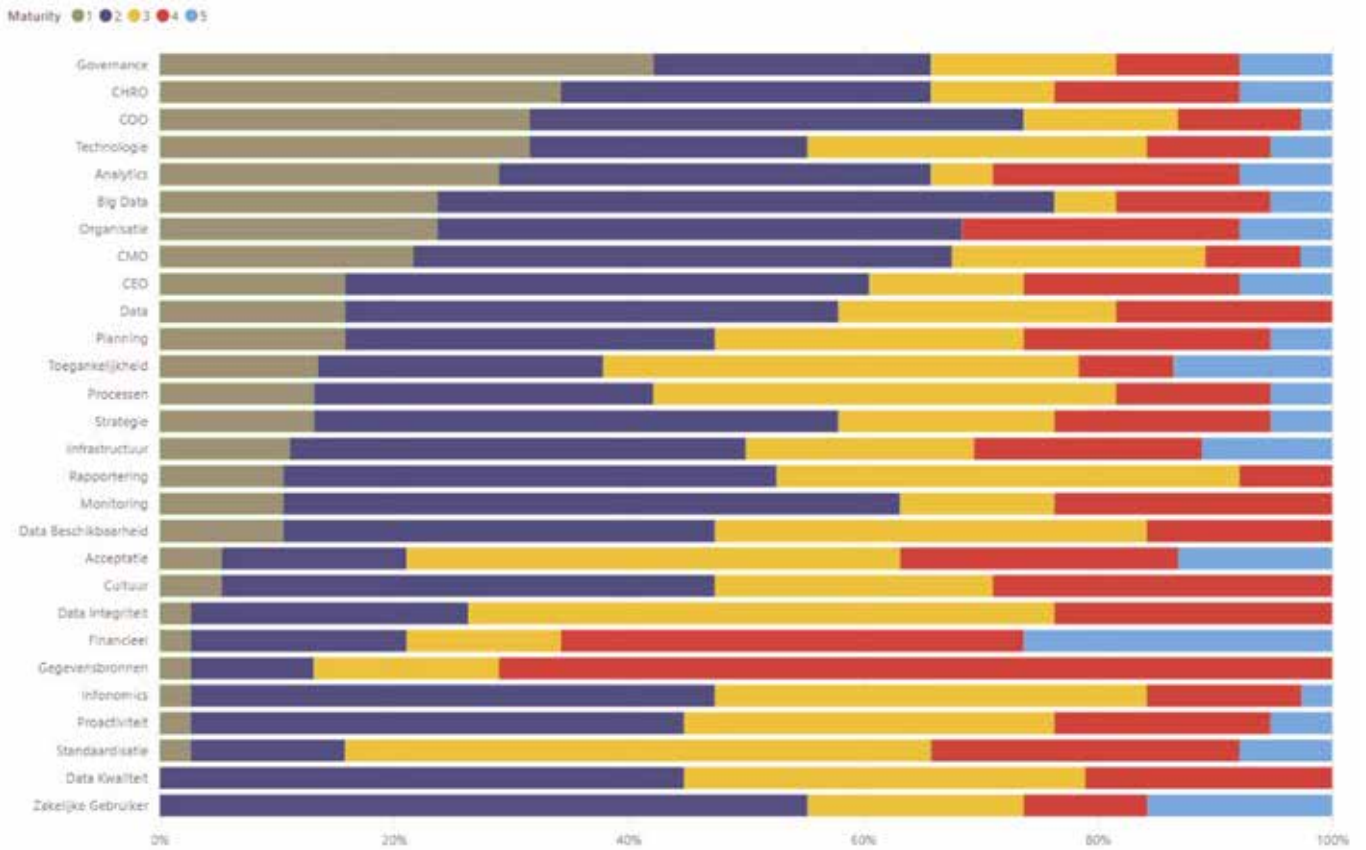
De resultaten worden eerst vraag per vraag bekeken om vervolgens hun samenhang te bespreken. Vervolgens worden de vragen via verschillende bedrijfskarakteristieken vergeleken, gevolgd door een analyse per functie van de respondent.

De laagste scores worden gegeven voor Governance, Big Data, Analytics, COO, CMO, CHRO en CEO waarvan meer dan de helft van de respondenten een maximale score van 2 kreeg. Voor Big Data scoort meer dan 75% maximum maturiteit van 2.

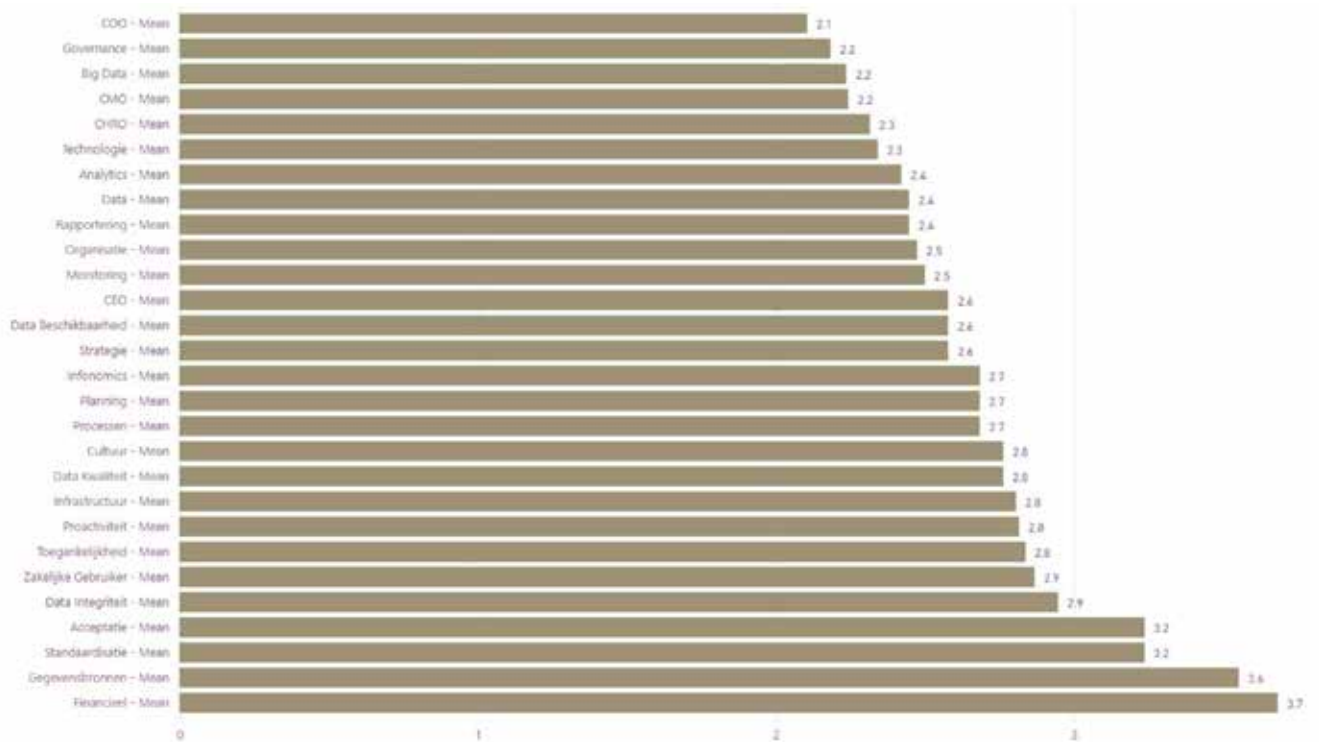


Figuur 5.  
Functieverdeling van de respondenten

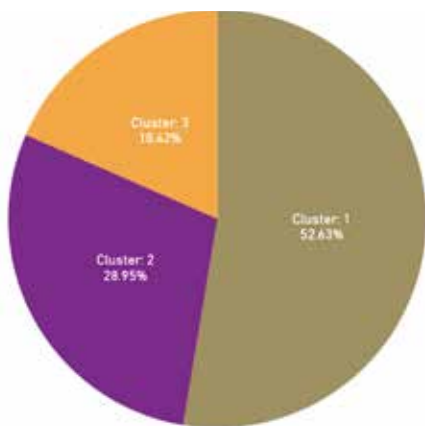
Figuur 6. Gestapeld staafdiagram met maturiteitscores per thema



Figuur 7 Gemiddelde score per thema







Figuur 10.  
Maturiteitsniveaus ondernemingen

### BENCHMARKING RESPONDENTEN

De ondernemingen kunnen vervolgens gebenchmarkt worden via een clusteranalyse van de scores per vraag.

Figuur 10:

De respondenten worden gegroepeerd in gelijkaardige maturiteit met respectievelijk een gemiddelde maturiteit van 2.134 (cluster 1), 2.86 (cluster 2) en 3.913 (cluster 3).

De gemiddelde maturiteit per thema opgesplitst volgens harde en zachte factoren laat vergelijking toe tussen de clusters. De drie maturiteitsniveaus zijn duidelijk te onderscheiden. De gemiddelde maturiteit per cluster en per thema is evenwichtig verdeeld, hetgeen de validiteit van het maturiteitsmodel en de steekproef bevestigt.

Figuur 11 en 12:

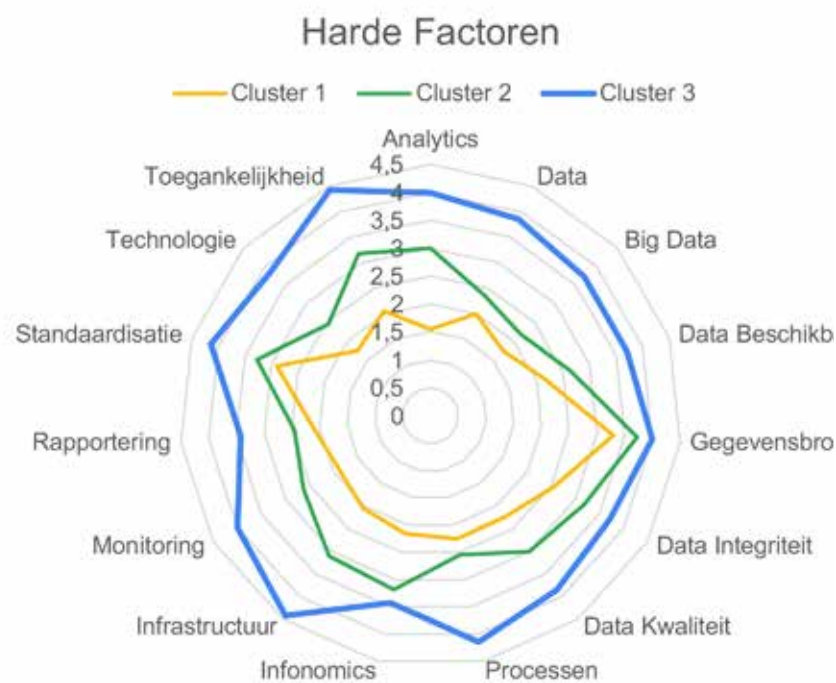
Een individueel benchmarkingrapport geeft een overzicht van de persoonlijke scores en de mate waarin die afwijken ten opzichte van het cluster of de peer group waartoe ze behoren. Dit laat toe te bepalen welke stappen vervolgens gezet kunnen worden om de maturiteit te gaan verhogen in functie van de strategie en gekozen prioriteiten.

### DRIJFVEREN VAN DE MATURITEIT

Welke ondernemingskarakteristieken zijn nu typerend voor een specifieke maturiteit? Moeten we panikeren als we een lage maturiteit hebben of is dit normaal? Even nuanceren dus. Een hoge besluitvormingsmaturiteit is geen doel op zich, veeleer een mogelijke langetermijn doelstelling. Daarom de vraag van wat een en ander nu eigenlijk afhangt? Om na te gaan welke zaken de



Figuur 11.  
Cluster gemiddelden per thema per cluster (zachte factoren)



Figuur 12.  
Cluster gemiddelden per thema per cluster (harde factoren)

maturiteit mogelijks verklaren, wordt een aantal kwalitatieve kenmerken zoals de levensfase van de onderneming, de leeftijdsklasse, het type onderneming (productie, diensten of beide), de aard (lokaal, export, import of beide) vergeleken.

Onderzoek naar wezenlijke verschillen tussen de gemiddelde maturiteitsniveaus

toonde aan dat sommige karakteristieken voor een aantal thema's discriminerend zijn. Jongere bedrijven (10-30 jaar) zijn gekenmerkt door een hogere maturiteit, oudere ondernemingen door een lagere gemiddelde maturiteit.

Figuur 13:

De hoogste gemiddelde maturiteit (4.18/5) scoren gemengde Productie en

-Dienstverleningsbedrijven van 10 tot 20 jaar die exporteren. De laagste gemiddelde maturiteit (1.98/5) scoren Productie-ondernemingen die exporteren van meer dan 40 jaar.

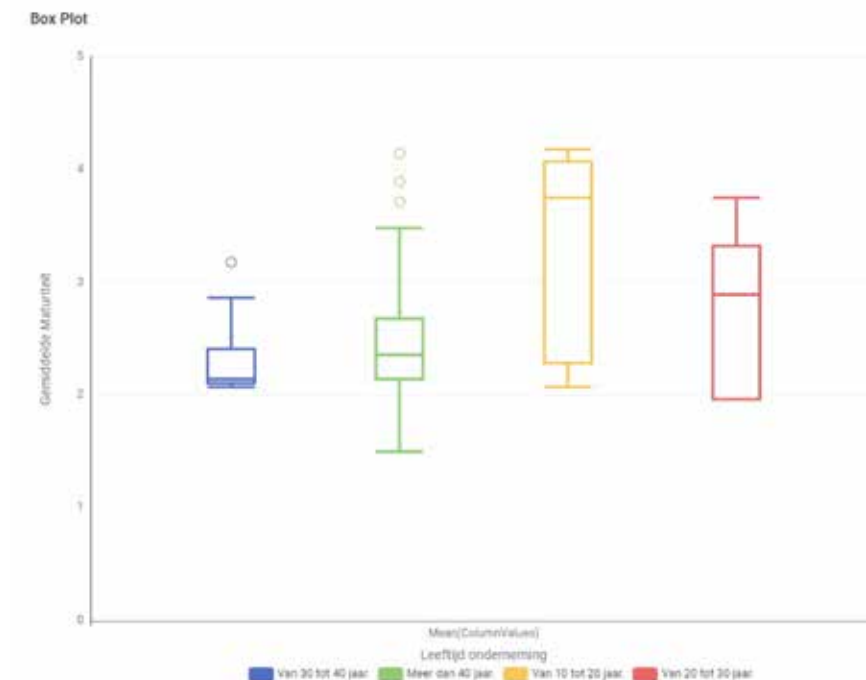
### VERSCHILLEN QUA FUNCTIE

We merken ook verschillen in de eigen scores die gegeven worden voor de onderneming in functie van het profiel van de respondent. Wie scoort haar of zijn onderneming algemeen hoger, wie scoort lager? Hebben verschillen misschien te maken met een betere kennis van de aspecten van besluitvorming in bepaalde opleidingen? Op feiten gebaseerde besluitvorming blijft het nauwst aansluiten met Finance. De functie van de respondenten percipiëert de hoogste maturiteit van hun ondernemingen voor CFO's (2.72/5) gevolgd door Controllers (2.62/5) en andere functies (2.54/5).

### OP NAAR EEN HOGERE MATURITEIT

Kunnen we nu ook de maturiteit gaan voorspellen van de onderneming? Welke vragen dragen daartoe het meeste bij? Zijn er opvallende thema's die het grote verschil in maturiteit kunnen verklaren? Om te groeien in maturiteit kunnen we dus eerst focussen op de factoren die het meest impact hebben. De harde factoren Infonomics (23%), Toegankelijkheid (20%) en Data Beschikbaarheid (16%) dragen meest bij, de zachtere factoren Governance (15%), Organisatie (14%) en CHRO (12%) in mindere mate. Aan de hand van deze zes thema's kunnen we vrij accuraat de verwachte gemiddelde maturiteit over de 28 thema's berekenen. Bij het samenstellen van het groeipad kunnen deze en ermee verwante thema's gezamenlijk aangepakt worden. Het grote voordeel is daarenboven dat deze hefboomen proefondervindelijk aangetoond hebben dat ze er echt toe doen.

De volgende vraag die we ons moeten stellen is hoe onze ondernemingen nu daadwerkelijk kunnen groeien in hun maturiteit? Welke verbeterstappen zijn haalbaar en noodzakelijk? Hoe gaan we hier nu mee aan de slag? Van de



Figuur 13. Boxplot gemiddelde maturiteit volgens leeftijdsklassen.

thema's wordt per respondent bepaald waar ze beter in scoren ten opzichte van hun referentiegroep en waar slechter aan de hand van twee radarplots met respectievelijk de zachte en de harde factoren.

Figuur 14 en 15:

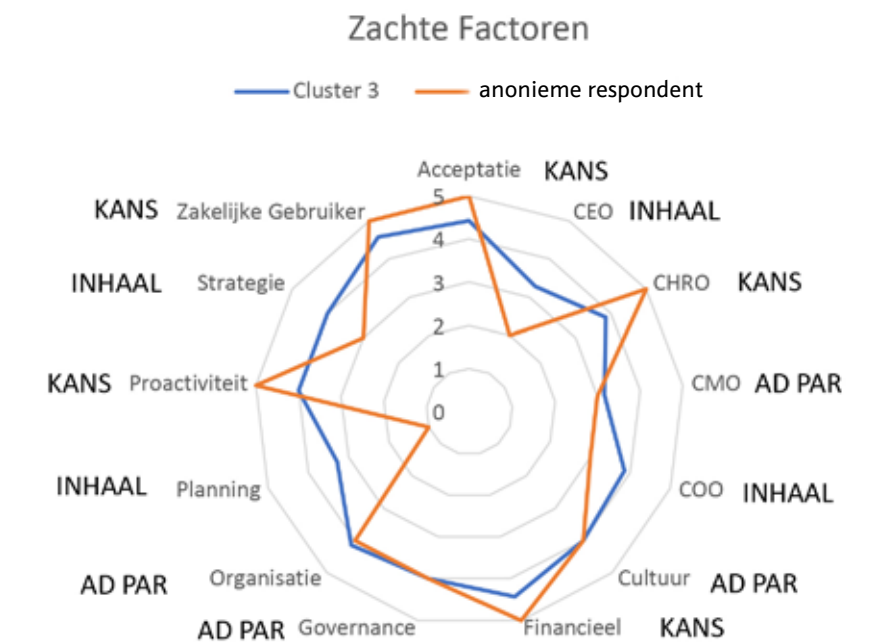
Indien de onderneming slechter scoort dan de referentie, dan duiden we aan op welke thema's en welke daarbij horende karakteristieken ze beter zouden gaan werken om de relatieve achterstand in te halen (INHAAL). Waar ze beter scoren duiden we aan welke stappen ze kunnen zetten om een nog hoger niveau te halen (KANS). Daarbij presenteren we die karakteristiek van een hogere maturiteit waar ze kunnen naar streven op basis van de stellingen van het maturiteitsmodel. Die thema's waar ze op minder dan een halve maturiteitsstap van het cluster-gemiddelde scoren (erboven of eronder), worden speciaal vermeld (AD PAR). Daar zitten ze op een niveau dat representatief is voor hun referentiegroep, hetgeen ze moeten koesteren. Door deze benchmarking zien ze welke realistische vooruitgang kan geboekt worden in functie van hun huidige maturiteit en in vergelijking met hun representatieve referentiebedrijven. Dit garandeert de meest evenwichtige en realistische route naar hogere maturiteit in hun besluitvorming.

### CONCLUSIE

De algemene maturiteit uit de CFO barometer is voldoende divers gebleken om verschillende referentiegroepen af te bakenen. Algemene lage maturiteit is te vinden in nieuwe trendy thema's zoals Big Data, Analytics en Infonomics. Algemene hoge maturiteit bleek voor thema's zoals Financiële Besluitvorming, gegevensbronnen en standaardisatie. De besluitvorming voor COO en CMO scoren beduidend lager dan de besluitvorming door CEO en CFO. Opvallend is dat rapportering nog steeds overal laag scoort.

Correlaties tussen de onderzochte thema's werden onderzocht en lieten toe om de ondernemingen in vergelijkbare groepen op te delen. De gemiddelde score van elk thema per cluster vertoonde duidelijke gescheiden algemene maturiteitsniveaus. Alle thema's tesaamen weerspiegelen dus een coherente multi-dimensionele op feiten gebaseerde rijpheid van de ondernemingen. Onderzoek naar wezenlijke verschillen tussen de gemiddelde maturiteitsniveaus toonde aan dat sommige karakteristieken voor een aantal thema's discriminerend zijn. Hogere maturiteiten van Organisatie en Strategie worden vooral bij dienstverleningsbedrijven teruggevonden. Jongere bedrijven (10-30 jaar) zijn gekenmerkt door een hogere

maturiteit, oudere ondernemingen door een lagere gemiddelde maturiteit. De hoogste gemiddelde maturiteit scoren gemengde Productie en -Dienstverleningsbedrijven van 10 tot 20 jaar die exporteren. De laagste gemiddelde maturiteit scoren Productie-ondernemingen van meer dan 40 jaar die exporteren. De functie van de respondenten vertoont de hoogste maturiteit voor het algemeen management (CFO) op het vlak van Governance. De andere functies scoren eerder een lage of gematigde maturiteit. Verschillende functies zijn het op vlak van makkelijk herkenbare thema's zoals Data Beschikbaarheid, Gegevensstromen, Zakelijke Gebruiker, Big Data, Analytics en Infonomics quasi eens met elkaar. Zachtere factoren zoals Besluitvorming CHRO, Proactiviteit, Standaardisatie worden minder gelijkwaardig gescoord. Om tot zinvolle verbetering te komen, werd per onderneming in kaart gebracht welke praktische inhaal-bewegingen nodig zijn en op welke thema's. Die thema's waar ze boven hun referentiegroep uitsteken, kunnen als strategische focus gebruikt worden voor het identificeren



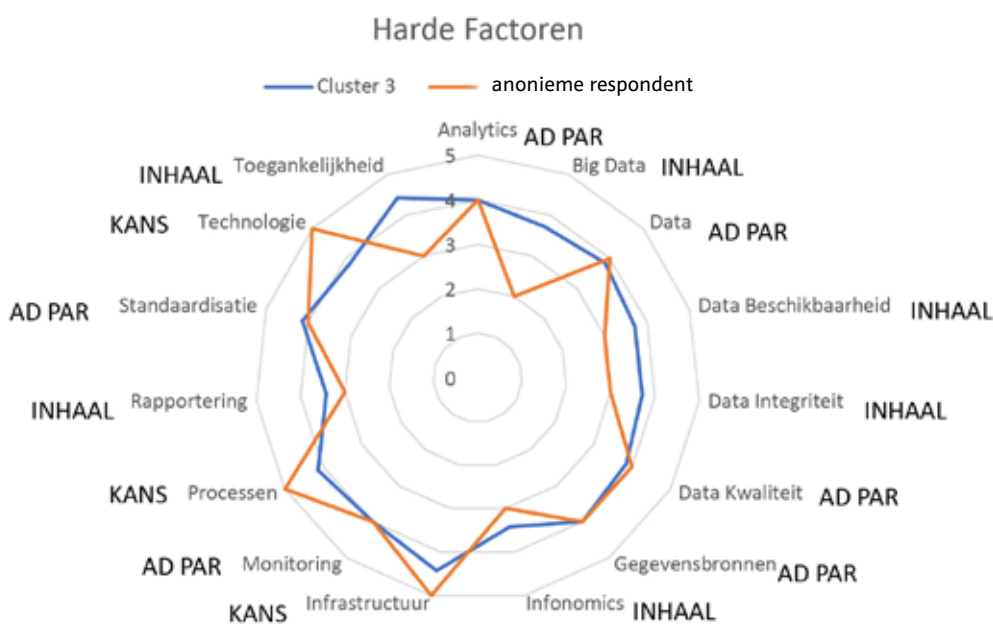
Figuur 14. Voorbeeld radarplot voor een anonieme respondent van de eigen scores voor zachte factoren en van de referentiescore van de referentiegroep.

van nieuwe kansen. Via een benchmarkrapport krijgt elke onderneming advies en kan gestuurd worden in de richting van concrete verbeteracties die gebundeld kunnen worden tot logische maturiteits-verhogende verbeterpakketten in functie van de strategische noodzaak. Zo kan elke onderneming, onafhankelijk van de huidige maturiteit

de meest logische verbeteringen proberen verwezenlijken teneinde betere beslissingen te kunnen nemen.



**CCH<sup>®</sup> Tagetik**  
by Wolters Kluwer



Figuur 15. Voorbeeld radarplot voor een anonieme respondent van de eigen scores voor harde factoren en van de referentiescore van de referentiegroep.