

Data is key

Kwartaalonderzoek onder het
Expertpanel van executive finance
professionals van FinanceFactor

Vijf take-aways

De belangrijkste
meningen over en
adviezen voor de markt
van het Expertpanel

FinanceFactor Index

In hoeverre hebben bedrijven
een uitgedachte datastrategie,
waarmee ze de toekomst van
het bedrijf vormgeven?

De visie van Albert

'De executive finance
professional moet van de
inhoud zijn, van de social skills
en nu komen daar IT-skills bij.'

- 
- 3 Woord vooraf
 - 4 Vijf take-aways
 - 5 Resultaten
 - 12 De visie van Albert Allmers
 - 13 Reflectie
 - 14 Ontmoet het Expertpanel
 - 15 Colofon

Woord vooraf

Data is onmisbaar voor elk bedrijf. Daar is iedereen het inmiddels wel over eens. Volgens executive finance professionals is het invoeren van datagedreven werken een minimale vereiste voor organisaties om bij te blijven in de huidige tijdgeest. Dat bleek uit eerdere onderzoeken van FinanceFactor. Data is het nieuwe goud. Maar elk bedrijf is anders en heeft eigen redenen en behoeften om gebruik te maken van data.

Daarom gaan we in dit kwartaalonderzoek dieper in op datastrategie.

We vroegen ons Expertpanel wat datagedreven werken in organisaties betekent. Hoe krijg je het gedragen in de praktijk? En natuurlijk vragen we ook naar de rol van de executive finance professional in het werken met data en digitalisering.

Ons Expertpanel bestaat uit 25 executive finance professionals die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij het financiële vakgebied. Een mix van interim finance professionals, door ons bemiddelde kandidaten voor vaste posities zoals CFO's en opdrachtgevers.

De vorming van dit Expertpanel is voortgekomen uit onze wens om onze sector te ondersteunen met relevante en interessante informatie. Dat hebben wij eind vorig jaar voor de eerste keer gedaan in samenwerking met het online kennisplatform ZiPconomy. Toen is grootschalig onderzoek verricht naar de toekomst van de finance professional 2.0, resulterend in het rapport '[Finance Professionals beknennen kleur](#)'.

Vanaf 2023 voeren we in een regelmatige frequentie - eenmaal per kwartaal - een compact onderzoek uit onder ons eigen Expertpanel. Met de uitkomsten daarvan dragen we bij aan de verdere 'volwassenwording' van de branche. De mening en ervaring vanuit de branche zelf is voor ons daarbij cruciaal.

Ik wens u weer veel leesplezier en inspiratie toe!



Albert Allmers

Directeur en initiatiefnemer FinanceFactor

Vijf take-aways

De belangrijkste meningen over en adviezen voor de markt van het Expertpanel:



Cijfer 6,3

Het Expertpanel geeft een magere zes aan de bedrijven waarin zij werkzaam zijn voor het hebben van een uitgedachte datastrategie.



Cultuuromslag

Het belangrijkste obstakel om datagedreven werken in te voeren is de cultuuromslag die het vergt.



Aansluiting op de markt

Trends en ontwikkelingen op de voet volgen om nieuwe mogelijkheden te benutten en de positie ten opzichte van de concurrent te vergroten, is nummer 1 reden om datagedreven te willen werken.



Eigenaarschap

Met (mede)eigenaarschap neemt de executive finance professional verantwoordelijkheid voor alle aspecten van datagebruik in de organisatie.



Alleen

Het Expertpanel staat er soms alleen voor in het meekrijgen van de organisatie. Anderen prijzen zich gelukkig te werken in een volledig datagedreven organisatie waarin hun team doordrongen is van de nut en noodzaak.



Resultaten

cijfer 6,3

Het Expertpanel geeft een magere zes aan de bedrijven waarin zij werkzaam zijn voor het hebben van een uitgedachte datastrategie.

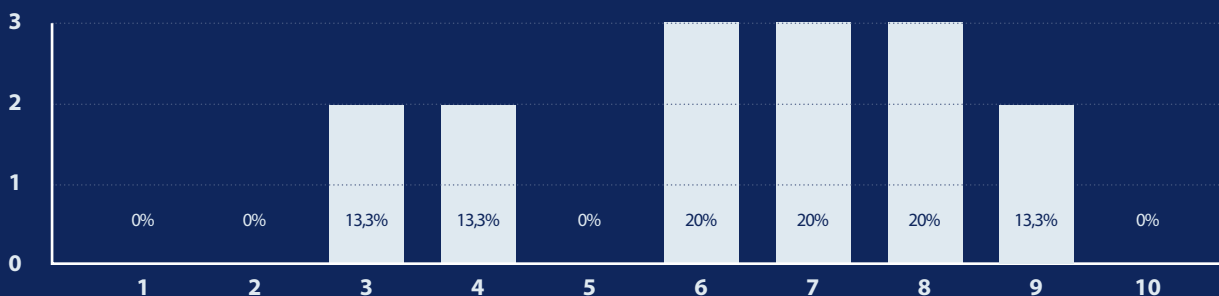
FinanceFactor Index

Als data onmisbaar is voor organisaties, zou het natuurlijk zeer wenselijk zijn dat je als organisatie een uitgedacht beleid hebt op dit thema. Is dat zo? vroegen we ons Expertpanel.

Bijna 30 procent van de bedrijven waar de respondenten van het Expertpanel werkzaam zijn, scoort een dikke onvoldoende voor het hebben van een uitgedachte datastrategie. De gemiddelde index komt daarmee uit op een magere 6,3. Toch scoort gelukkig het merendeel - 73 procent - een voldoende die tussen de 6 en 9 ligt. Het gemiddelde van de voldoende's ligt op een 7,4.

In hoeverre heeft de organisatie waarin je nu werkzaam bent een uitgedachte datastrategie, waarmee ze de toekomst van het bedrijf vormgeeft?

1 = totaal afwezig, 10 = zeer volledig



‘It is a capital mistake to theorize before one has data. Insensibly one begins to twist facts to suit theories, instead of theories to suit facts.’

(Sir Arthur Conan Doyle, Brits schrijver en arts 1859-1930)

Het besef dat data ertoe doet, is al decennialang bekend, getuige de spreuk hierboven uit de vorige eeuw. Als een organisatie op een effectieve manier gebruik maakt van het enorme aanbod aan data, noemen we dat een datagedreven organisatie. Datagedreven werken is namelijk werken op basis van feiten, die ontstaan door verzamelde data te analyseren. Om dit tot een succes te maken, is het noodzakelijk dat het concept van datagedreven werken door de gehele organisatie doorgevoerd wordt en deze werkwijze onderdeel te laten zijn van elk werkproces en elke afdeling. De verandering van sturen op onderbuikgevoel naar onderbouwde beslissingen is groot en betekent ook een organisatieverandering.

Elke organisatie is anders, de redenen en behoeftes om met data te werken, verschillen. We vroegen het Expertpanel: waarom wil een organisatie volgens jou datagedreven werken? Dit zal veelal een combinatie van redenen zijn, toch vroegen we hen één dominante optie te kiezen uit een top drie.

Ruim 66 procent van het Expertpanel benoemt het volgen van trends en ontwikkelingen om nieuwe mogelijkheden te benutten en de positie ten opzichte van de concurrent te vergroten, als voornaamste reden om datagedreven te willen werken. Data gebruiken als navigatiemiddel is nummer twee. Deze uitkomst laat zien dat bedrijven aansluiting op de markt willen houden en toekomstige beslissingen en investeringen willen onderbouwen. De derde reden waaruit gekozen kon worden, data voor verbeteren van rapportages, scoort opvallend genoeg niet. Voor finance professionals is het werken met data als rapportagemiddel en het optimaliseren daarvan kennelijk al onderdeel van de dagelijkse praktijk.

“Trends en ontwikkelingen op de voet volgen en nieuwe mogelijkheden benutten is nummer 1 reden om datagedreven te willen werken.”

Waarom wil een organisatie volgens jou datagedreven werken



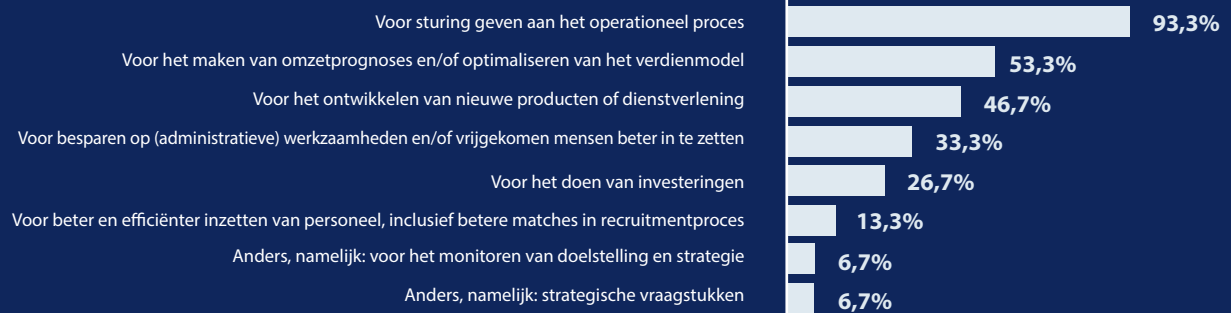
- 66,7%** Om trends en ontwikkelingen op de voet te volgen en nieuwe mogelijkheden te benutten (producten, verdienmodellen) en de positie ten opzichte van concurrentie te vergroten.
- 33,3%** Om met behulp van (financiële) data vooruit te kijken en 'voorspellen' wat een beslissing beïnvloedt, ofwel data gebruiken als navigatiehulpmiddel.
- 0%** Om met behulp van (financiële) data rapportages te verbeteren en zo bij te kunnen sturen in de bedrijfsvoering.

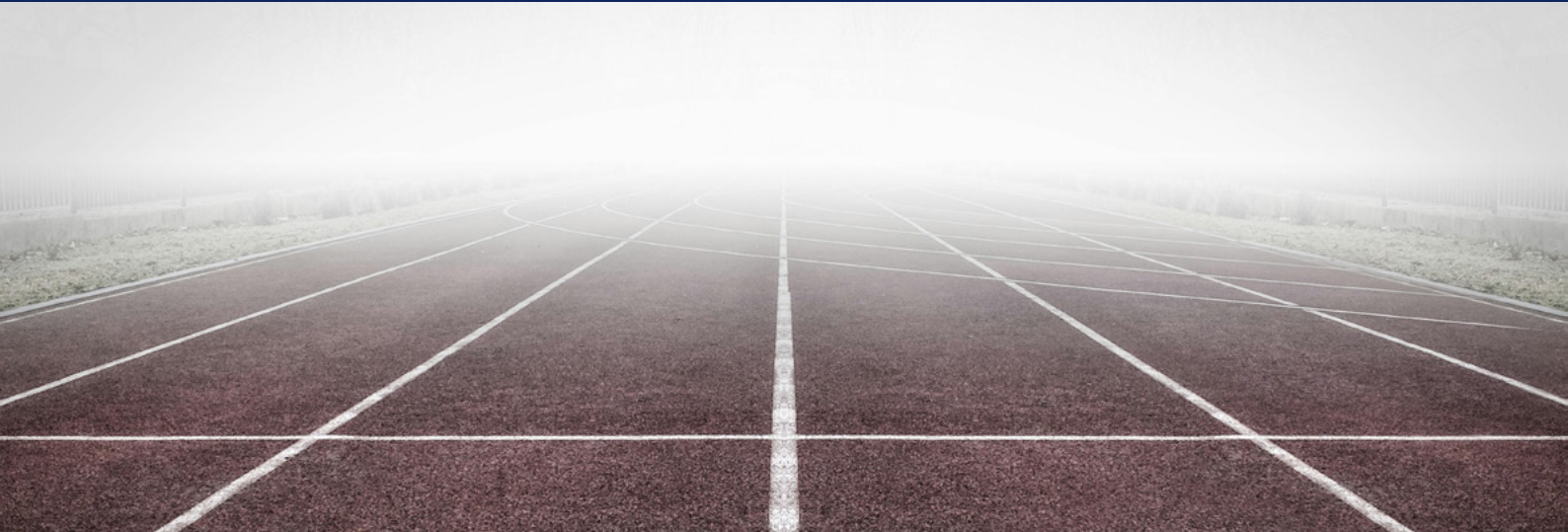


Kijkend naar de relevantie voor bedrijfsbeslissingen, is het werken met data dat het meest voor sturing geven aan het operationeel proces, zegt het Expertpanel (93 procent). Het maken van omzetprognoses en/of optimaliseren van het verdienmodel zetten zij op een tweede plek (53 procent). Gevolgd door het ontwikkelen van nieuwe producten of dienstverlening (47 procent). Dat met datagedreven werken efficiëntie te behalen is in de dagelijkse bedrijfsvoering en inzet van mensen wordt wel onderkend, maar is voor de leden van het Expertpanel niet leidend.

“Met datagedreven werken wordt vooral sturing gegeven aan het operationeel proces.”

Voor welke bedrijfsbeslissingen is het werken met data het meest cruciaal?
(max 3 antwoorden mogelijk)





Datastrategie is nodig ...

Als het besluit van datagedreven werken genomen is, wat is er dan nodig om dit in te voeren?

Het Expertpanel meent dat voor het invoeren van datagedreven werken het meest belangrijk is om een duidelijk doel voor ogen te hebben, vastgelegd in een strategisch document. Dat staat op nummer één (60 procent), gevolgd door een gedeelde nummer twee van technische middelen en eigenaarschap voor de datastrategie (47 procent). De nummer drie is de waarborg aan de voorkant dat de data waarmee gewerkt wordt betrouwbaar is (40 procent).

“Heb een duidelijk doel voor ogen, vastgelegd in een strategisch document.”

Wat is volgens jou nodig om datagedreven werken in te voeren?

(max 3 antwoorden mogelijk)





... maar ontbreekt nog vaak

Juist de uitgedachte datastrategie ontbreekt nog vaak getuige het indexcijfer. De magere zes laat zien dat de bedrijven waar de leden van ons Expertpanel momenteel werkzaam zijn, nog niet zover zijn. Waar ligt dat aan? vroegen we.

Het Expertpanel onderkent nagenoeg unaniem dat de gang naar datagedreven werken een cultuuromslag betekent en ziet dat ook als het grootste obstakel ervan (87 procent). Ook vaardigheden van mensen is een belangrijk aandachtspunt, het ontbreken ervan kan een obstakel zijn om datagedreven werken in te voeren (67 procent).

“Het belangrijkste obstakel is de cultuuromslag.”

Wat zijn de belangrijkste obstakels voor organisaties om datagedreven te werken?

(max 3 antwoorden mogelijk)





Rol in eigenaarschap

Dat de executive finance professional een belangrijke rol vervult in organisaties, bleek al uit eerdere onderzoeken van FinanceFactor. Verandering, groei en digitalisering zijn scenario's waarin de executive finance professional kan laten zien meer als businesspartner dan als geldbewaker te fungeren. Hij kan dit realiseren door het hebben van een brede kennis van de totale bedrijfsvoering dan alleen van finance.

We vroegen het Expertpanel naar hun mening over de rol die zij moeten of kunnen vervullen in het bouwen aan een datastrategie. Gaven zij eerder al aan dat een succesfactor van de invoering van datagedreven werken het eigenaarschap is, nu gaan zij een stap verder en dicht 53 procent van de respondenten zich die rol toe. De rol van businesspartner die de uitkomsten van data-analyses omzet in concrete aanwijzingen voor de hele organisatie, is voor 33 procent meest passend.

Hiermee geeft het Expertpanel aan hun vernieuwde, brede rol grote waarde toe te kennen en hier ook verantwoordelijkheid voor te willen nemen. Overigens is het Expertpanel het er nagenoeg unaniem over eens dat datagedreven werken en AI in elke organisatie ingevoerd kan worden en niet alleen voorbehouden is aan innovatieve of technologiebedrijven.

“Met (mede)eigenaarschap neemt de executive finance professional verantwoordelijkheid voor alle aspecten van datagebruik in de organisatie.”

Wat moet de executive finance professional doen om te bouwen aan een datastrategie?



- 53,3%** De executive finance professional is (mede)eigenaar van de datastrategie en verantwoordelijk voor alle aspecten van datagebruik in de organisatie
- 33,3%** De executive finance professional is een businesspartner en zet de uitkomsten van data-analyses om in concrete aanwijzingen voor de hele organisatie
- 6,7%** De executive finance professional is een analyticus en zorgt voor interpretatie van data zodat bedrijfsbeslissingen op basis van heldere en onbetwistbare feiten genomen worden
- 6,7%** Anders, namelijk: alle hierboven gegeven opties
- 0,0%** De executive finance professional is een adviseur en geldbewaker, het bewaken van de investering van datagedreven werken versus het rendement is zijn/haar belangrijkste taak



Draagvlak

Het Expertpanel vroegen we naar het creëren van draagvlak in de organisatie voor het invoeren van datagedreven werken. In de antwoorden komt veelvuldig het ‘laten zien’ van voorbeelden en voordelen voor waardoor draagvlak verkregen en vergroot kan worden. Het hoe blijft echter onbeantwoord en vraagt om verdieping.

“Het begint met ambitie in de top.”

Op de vraag wat hun eigen situatie is, komt een heel divers beeld naar voren. Sommigen staan er alleen voor, anderen prijzen zich gelukkig te werken in een volledig datagedreven organisatie waarin hun team doordrongen is van de nut en noodzaak daarvan. Opvallend is dat de respondenten zichzelf ook als early adopter zien, die mensen meetrokken, ondersteunen of inspireren om datagedreven te werken. Of zij hebben een prominente rol in de omslag naar datagedreven werken, bijvoorbeeld via deelname in een projectteam of stuurgroep. In dat geval staan ze er niet alleen voor en hebben mensen om zich heen die het makkelijker maken het eigenaarschap te pakken.

“Ik word omringd door techneuten die voor klanten vele mooie dingen maken, maar in de eigen organisatie nog wel eens ‘achterlopen.’”

Typisch datagedreven

We vroegen het Expertpanel wat een datagedreven organisatie typeert. Dit is de top drie:

1. Van onderbuik naar onderbouwing, feitelijk en kwalitatief
2. Onbetwiste analyse en daarop (bij)sturen en vooruitkijken
3. Bedrijfsbreed ingevoerd.

“Een organisatie waar geen discussies zijn over de juistheid van data, of uitkomsten van analyses en geen eigen rapportages zijn. In plaats daarvan is er een duidelijk overzicht van trends en analyses die inhoudelijk besproken kunnen worden en waarop beslissingen gebaseerd worden zonder twijfel over de data integriteit.”

De visie van Albert Allmers

“De kern van de uitkomsten van dit kwartaalonderzoek is voor mij dat achter datagedreven werken een strategie moet zitten en een organisatie niet rücksichtsloos aan de gang moet gaan. Of denken dat ze er met het implementeren of optimaliseren van een datatool wel zijn.

Uit eigen ervaring weet ik dat het begint bij de visie vanuit de top van de organisatie. De stip aan de horizon bepalen lukt vaak wel; waar wil je binnen nu en twee tot drie jaar als organisatie naar toegroeien. Maar om je team daarin mee te nemen en de toegevoegde waarde van data in te laten zien moet je het heel concreet houden. Zowel op procesniveau als op de positie van medewerkers. Vooral dat laatste is lastig, want uiteindelijk zijn zij vooral geïnteresseerd in ‘what’s in it for me?’ Eenduidigheid binnen de top helpt en is feitelijk een randvoorwaarde. Daarmee krijg je niet iedereen mee, maar degene die je wel meekrijgt ontwikkel je door op vaardigheden. Daarin investeren is ook een randvoorwaarde voor succes.

“Van onderbuikgevoel naar onderbouwde beslissingen.”

In die eenduidigheid binnen de top past voor mij de rol van de executive finance professional zoals deze zichzelf ook in dit onderzoek ziet; namelijk als navigator. Finance professionals krijgen hierdoor nog meer impact in organisaties. Eerder gebruikte ik de metafoor van stuurman die de kapitein op de brug van het schip helpt koers te bepalen. Die voors en tegens van meerdere scenario’s schetst, welke route mogelijk is onder invloed van weer en getijde. Nu voeg ik daaraan toe dat het bepalen van de coördinaten geen onderbuikgevoel is, maar bestaat uit het leveren van harde cijfers en onderbouwde feiten. Daarop kan de kapitein blindvaren. De executive finance professionals bezitten alle coördinaten om de koers van de organisatie te bepalen. Dat stelt hen in staat om steeds meer hun rol als navigator te pakken.

In de praktijk zie ik overigens een toename van opdrachten en functies (interim en vast) waarin IT-skills uitgevraagd worden die onontbeerlijk zijn in het invoeren van datagedreven werken. De executive finance professional moet van de inhoud zijn, van de social skills en nu komen daar IT-skills bij. Als een schaap met meer dan vijf poten.”

Reflectie

“De CFO of Finance Manager binnen de organisatie is bij uitstek degene die de noodzaak voor het werken met data ziet. Hij of zij is immers de navigator die de koers van de organisatie uit moet zetten en deze koers aan de rest van het bedrijf moet overbrengen. Het is daarom eigenlijk zorgwekkend dat nog zoveel bedrijven geen duidelijk beeld hebben bij de meerwaarde van data; geen strategie, geen business case, geen datagedreven cultuur. Hierin moet de CFO de leiding nemen. Niet door betere en gedetailleerde rapportages, maar door het leren communiceren vanuit data op het juiste niveau, kijkend naar wat relevant is voor de ontvanger met één eenduidige waarheid als bron. Zodat de hele organisatie met data ondersteund, betere beslissingen kan maken en inzichten breder gedragen worden. De CFO dient verantwoordelijkheid te nemen voor het bevorderen van de datagedreven cultuur binnen de organisatie. Daarmee bevestigt hij/zij de brede rol als navigator van de organisatie.”



Louis de Roo

Data Strategy Leader bij E-mergo

Het Expertpanel

Het Expertpanel van FinanceFactor bestaat uit 25 executive finance professionals die ieder op hun eigen manier betrokken zijn bij het financiële vakgebied. In de mix van interim finance professionals, door ons bemiddelde kandidaten voor vaste posities en opdrachtgevers is het merendeel werkzaam als CFO of controller. Andere functies zijn onder andere Group Information Manager, Application Manager of Business Development Manager. Zij zijn overwegend actief in de industrie en overheid, maar onder meer ook in de transport & logistiek en de energiesector. Samen vertegenwoordigen zij een breed en representatief deel van het vakgebied. Zij stellen zich graag aan u voor.



Bart Brouwer
CFO



Henk Jan van der Veer
Financieel Directeur



Nicole Mathijssen
Manager Control, Kwaliteit en Audit



Charlotte Huinder
Senior Business Controller



Ingje van Roest
Strategisch adviseur organisatie-
beheersing Stichting Kopwerk



Peter van Dongen
Interim CFO
Centric



Chiel Rietvelt
CFO
TotalEnergies Corbion



Jacques Toennaer
Interim CFO / Transitie manager



Pim Bezemer
Group Manager Finance & Treasury



David Lips
Interim Finance Director



Jan-Jaap Verstelle
Interim Senior Business Controller



Stefan Zuidwijk
Finance Business Partner a.i.
Stolt Tankers



Dennis van Doorn
Finance Manager
DEVADO



Justin van der Loo
Ondernemer / CFO



Sytze Marseille
Algemeen Directeur



Dick Zonneveld
Finance Manager a.i.



Karel van der Wijngaart
Head of Country Finance Netherlands
and Belgium LANXESS Chemical BV



Wilbert Boneschansker
Partner Groots Bedrijfsadvies



Edwin Korving
Senior Interim Professional
RA'Quel b.v.



Maarten Kuikman
Finance Director



Willem Brinkman
Finance Director



Frank van Meeuwen
Business Controller



Naud Keulen
Business Controller



William Bontes
CFO



Geert van Meerveld
Interim Bestuurder

Onderzoeksopzet en representativiteit

Dit kwartaalonderzoek geeft een beeld van de markt van finance professionals vanuit het perspectief van de executive finance professional. Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst die uitgezet is onder 25 leden van het Expertpanel van FinanceFactor. De respons bedraagt 60 procent.

Het onderzoek is tot stand gekomen in een samenwerking tussen FinanceFactor en Zipconomy en is uitgevoerd in november 2023. De uitvoering en coördinatie van het onderzoek zijn verricht door Zipconomy.



Dit rapport is een uitgave van FinanceFactor, december 2023

Uitvoering onderzoek

Zipconomy

Auteur

Joke Twigt

Redactie

Joke Twigt en Peter Runhaar

Design

Cadform,
Mick Schuiling en Jasper Nijssen

Contact

Albert Allmers,
Directeur FinanceFactor

T 06 – 21 211 750

E albert.allmers@financefactor.nl