

# CFO



## WHITEPAPER

## PLANNING BUDGETING EN FORECASTING IN WOELIGE TIJDEN



# PLANNING, BUDGETING & FORECASTING

## blijven in woelige tijden relevante navigatie- instrumenten

+

+



Plannen, budgetten en forecasting hebben als doel de onderneming te wapenen tegen de onzekerheid die de toekomst ons brengt. In tijden van Covid-19 is dit makkelijker gezegd dan gedaan. Heel wat plannen vallen in duigen en slaan er nog amper in om in de toekomst te kijken, laat staan die te beheersen. Deze laboratoriumsituatie is voor onderzoekers een zegen omdat nu ondubbelzinnig gepeild kan worden naar de relevantie van deze instrumenten, de veerkracht en de agiliteit van de ondernemingen die hier succesvol in zijn. Dit laat ons toe om daaruit te leren hoe planning, budgeting en forecasting naar de toekomst toe nog fors kan verbeteren.

© FINANCIAL MEDIA



# PLANNING, BUDGETING & FORECASTING BLIJVEN IN WOELGE Tijden RELEVANTE

□ DRIES VAN NIEUWENHUYSE – EHSAL MANAGEMENT SCHOOL

**P**lannen, budgetten en forecasts hebben als doel de onderneming te wapenen tegen de onzekerheid die de toekomst ons brengt. In tijden van Covid-19 is dit makkelijker gezegd dan gedaan. Heel wat plannen vallen in duigen en slagen er nog amper in om in de toekomst te kijken, laat staan die te beheersen. Deze laboratoriumsituatie is voor onderzoekers een zegen omdat nu ondubbelzinnig gepeild kan worden naar de relevantie van deze instrumenten, de veerkracht en de agilititeit van de ondernemingen die hier succesvol in zijn. Dit laat ons toe om daaruit te leren hoe planning, budgeting en forecasting naar de toekomst toe nog fors kan verbeteren.

Om na te gaan hoe en in welke mate onze bedrijven invloed hebben ondervonden van de pandemie in relatie tot hun plannings-, bugetterings en fore-

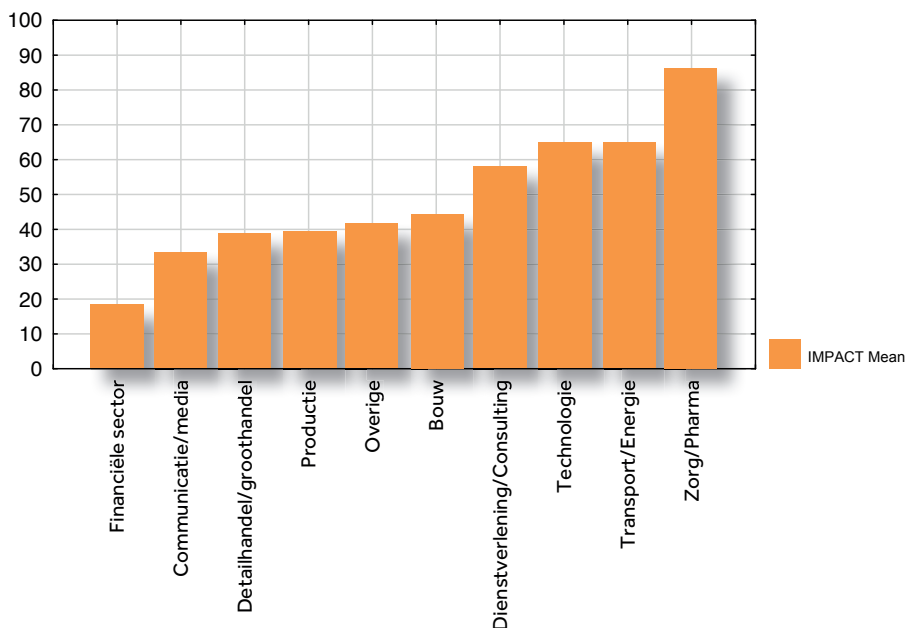
De financiële sector en de media ondervonden bijna niets van de pandemie, terwijl transport, technologie en consulting minstens 60% invloed ondervond, de farma zelfs 90%.

castingprocessen organiseerde CFO Magazine een onafhankelijke bevraging bij een representatieve steekproef van Belgische finance professionals. 65% van de respondenten bekleedt de functie van CFO en 7% die van controller. De overige 28% van de respondenten is ofkomstig uit een waaier van managementprofielen. De sectoren van de deelnemende ondernemingen zijn vrij gelijklopend verdeeld, zonder grote concentraties. Qua omzet situeert zich 69% van de deelnemers tussen de 10M en de 500M €, evenredig verdeeld. Een minderheid van 6% heeft een omzet die kleiner is dan 10M €, 25% die hoger is dan 500M €. Kleine bedrijven (<50FTE) en zeer grote bedrijven (>5000FTE) vertegenwoordigen elk slechts een tiende van het staal, terwijl de 80% mooi verdeeld is tussen de 50 en de 5000 FTEs doch afnemend in relatief aantal met de grootte.

In deze whitepaper gaan we na hoe de bedrijven in normale omstandigheden omgaan met de onzekere toekomst (AS IS), met welke methodieken en werkwijzen zijn ze uitgerust, welke barrières ze tegenkomen in hun proactieve zoektocht naar zekerheid (BARRIÈRES), en hoe ze naar de toekomst hun gedrag zullen veranderen (TO BE SOFT) of hun processen en methodologiën aanpassen (TO BE HARD) onder invloed van de pandemie. Cruciaal daarbij is het inzicht in de algemene impact (IMPACT) van Covid-19 op de onderneming, die ons toelaat de hefbomen van de voorgaande vragen te kwantificeren en het belang van de aanwezige tools, processen en methodes naar waarde te schatten.

### DE SITUATIE IS ERNSTIG MAAR NIET DRAMATISCH (IMPACT)

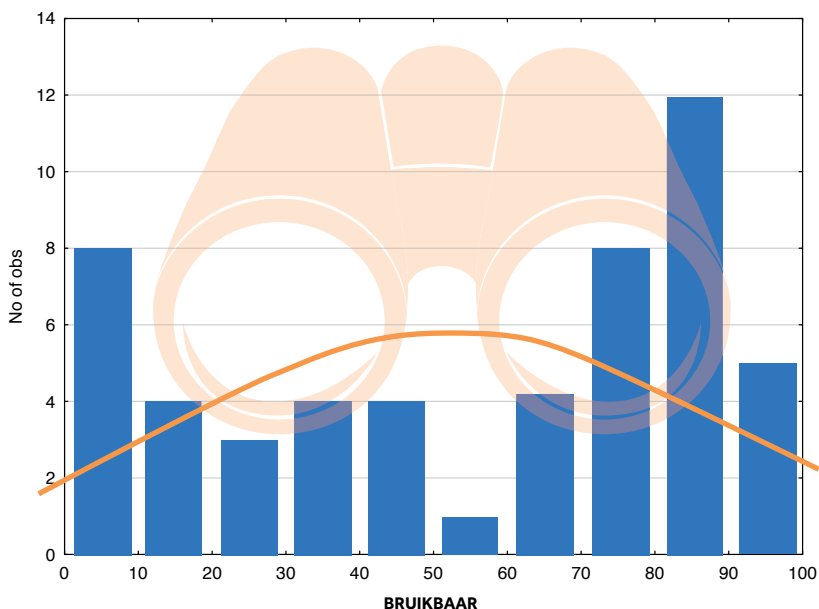
Het sluitstuk van de enquête peilt naar de impact die de onderneming ondergaan heeft van de Covid-19 pandemie. Alle andere vragen staan in relatie tot deze fundamentele uitkomst. De gemiddelde impact van het staal bedraagt 48%. Dit wil zeggen dat iets meer dan de helft van alle respondenten daadwerkelijk impact ondervond. Delen we de antwoorden op volgens sector dan krijgen we een veel extremer beeld. De financiële sector en de media ondervonden bijna niets van de pandemie, terwijl transport, technologie en consulting minstens 60% invloed ondervond, de farma zelfs 90%. Het spreekt voor zich dat de laatste sector uitzonderlijk positieve gevolgen on-



Tijdens de coronacrisis kwamen langetermijndoelstellingen onder druk te staan, waardoor iedereen begreep hoe essentieel het is om sneller te kunnen omgaan met de planning en korter op de bal te gaan spelen.

dervond, de andere drie sectoren kregen vooral structurele klappen. Dat Covid-19 een grote impact gehad heeft op de bruikbaarheid van planning, het budget en de forecasts in organisaties, is onweerlegbaar. Tijdens de coronacrisis kwamen langetermijndoelstellingen onder druk te staan, waardoor iedereen begreep hoe essentieel het is om sneller te kunnen omgaan met de planning en korter op de bal te gaan spelen. Daarnaast is ook de relevantie van scenario-planning duidelijk gebleken. Er was al een tijdje een evo-





lutie aan de gang in die richting, maar door Covid-19 is dit allemaal wat in een stroom-versnelling gekomen. Bovendien is de frequentie waarin het budget geupdate wordt bij de helft van de respondenten verhoogd als gevolg van de coronacrisis.

### HOE OMGAAN MET EEN ONZEKERE TOEKOMST? (AS IS)

Uit de bevraging blijkt dat het plannings-, budgetterings- en forecasting proces gemiddeld tot goed strategisch gealigneerd is. Voor de meeste bedrijven is de strategie helder en is het financieel plan ook gelinkt met de strategie. De respondenten scoren echter minder wanneer gepeild wordt naar de integratie van het proces: meer dan 20% geeft aan dat het proces weinig tot niet geïntegreerd is, terwijl minder dan 10% aangeeft dat het volledig geïntegreerd is. Een groot deel van de bedrijven geeft aan dat ze duidelijk inzicht hebben in de kosten en de kostendrijvers.

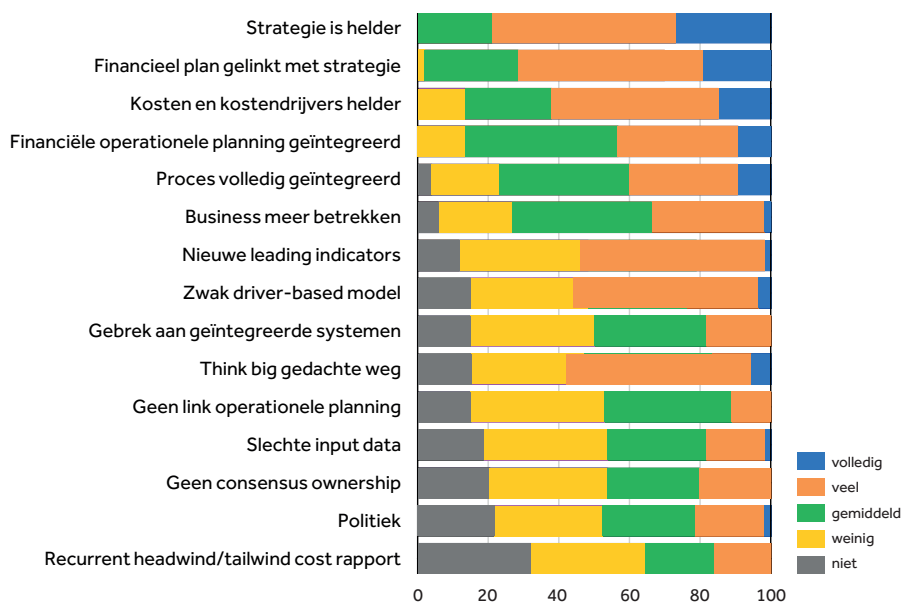
Als we kijken naar de doelstellingen van plannings-, budgetterings- en forecastingprocessen, zien we heel duidelijk dat ze gebruikt worden om de business te sturen. 53% van de respondenten geeft aan deze te gebruiken voor het bepalen van de operationele richting, bijna 70% aligneert hiermee korte en lange termijn beslissingen. De traditionele doelstellingen van deze processen scoren wat lager: slechts 31% gebruikt deze om remuneratietargets te bepalen. Dit bevestigt ook de trend die we zien, waarbij finance heel duidelijk evolueert naar de rol als business partner om de business mee te

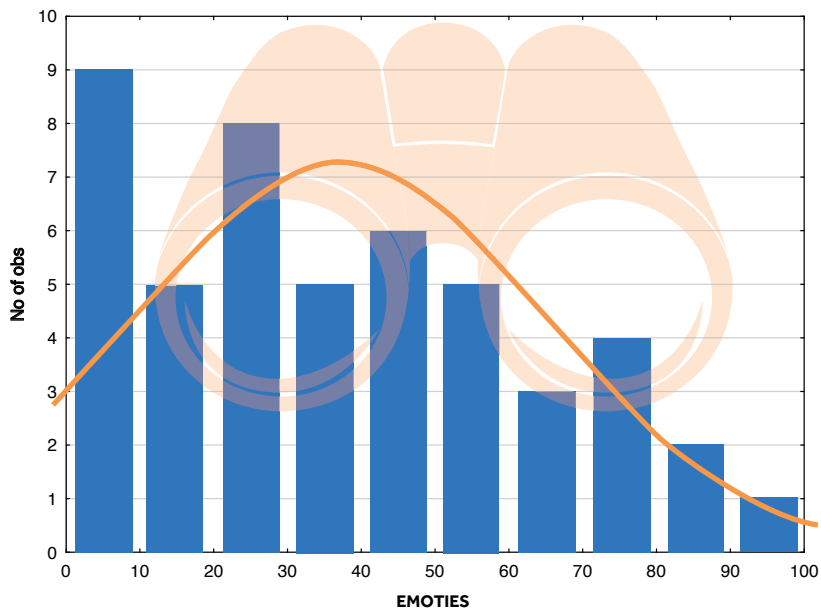
sturen. Het valt op hoe traditioneel de CFO echter nog omgaat met deze processen. Driekwart van de respondenten maakt gebruik van een traditionele budgetmethode. Andere methodieken zoals zero-based, continuous planning of driver-based budgetting worden nauwelijks gebruikt. Amper iets meer dan 1% van de deelnemers maakt gebruik van Beyond Budgeting. Bovendien gebruiken de meeste respondenten – hoewel driekwart van hen een omzet heeft van meer dan 50 miljoen euro - nog excel voor deze processen.

Slechts een kwart van de respondenten heeft een macroeconomisch gedreven forecast opgezet. Bovendien is het duidelijk dat hoewel scenario's maken best ingeburgerd is – 57% van de respondenten gebruikt scenario's bij het maken van een forecast -, dit vaak op een niet statistisch onderbouwde manier gebeurt. Er wordt artificiële intelligentie noch machine learning op losgelaten. Dit betekent dus dat onze bedrijven enkel op een zeer traditionele manier aan scenario-planning doen. We vermoeden dat het eerder versies van het budget zijn, eerder dan echte scenario's. Algemeen houdt het forecastingmodel nog weinig rekening met onzekerheid en volatiliteit.

### WAT WEERHOUDT ONS VAN SOEPEL MET EEN ONZEKERE TOEKOMST OM TE GAAN? (BARRIÈRES)

Het plannings-, budgetterings en forecastingproces lijkt goed aangepakt in de





meeste ondernemingen. Deze perceptie wordt echter ontkracht als we kijken naar de barrières die nog steeds opgemerkt worden. Uit het onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten verhinderd wordt bij het maken van goede forecasts. Belangrijke harde factoren die het maken van accurate forecasts verhinderen zijn onder meer het gebrek aan goede tooling, gebrek aan geïntegreerde systemen, slechte data en te lange cycle times. Zachte factoren zoals interne politiek, geen consensus, ownership en accountability zijn nog niet op orde terwijl de link met de operationele planning en renumneratie wel goed zit.

Goede forecasting werd in het verleden al verhinderd op het gebied van functionaliteit. Tooling is echt nog steeds een groot probleem voor veel bedrijven. Covid-19 deed er nog een schepje bovenop. Het is nu voor veel organisaties duidelijk dat ze weg moeten van de te traditionele methodieken en dat het gebruik van excel niet langer volstaat. Er is nood aan veel agiler en geconnecteerde tools om met deze nieuwe onzekerheden om te gaan. Kiezen voor een geïntegreerde, geconnecteerde oplossingen zijn een must als men betere en meer bruikbare forecasts wil gaan maken.

Een duidelijke frustratie komt naar boven naar aanleiding van de impact van Covid-19 op de kostenbeheersing. De Think Big-gedachte ontbreekt grotendeels, er wordt een duidelijke nood aan meer betrokkenheid met de business aangevoeld en nieuwe leading indicators

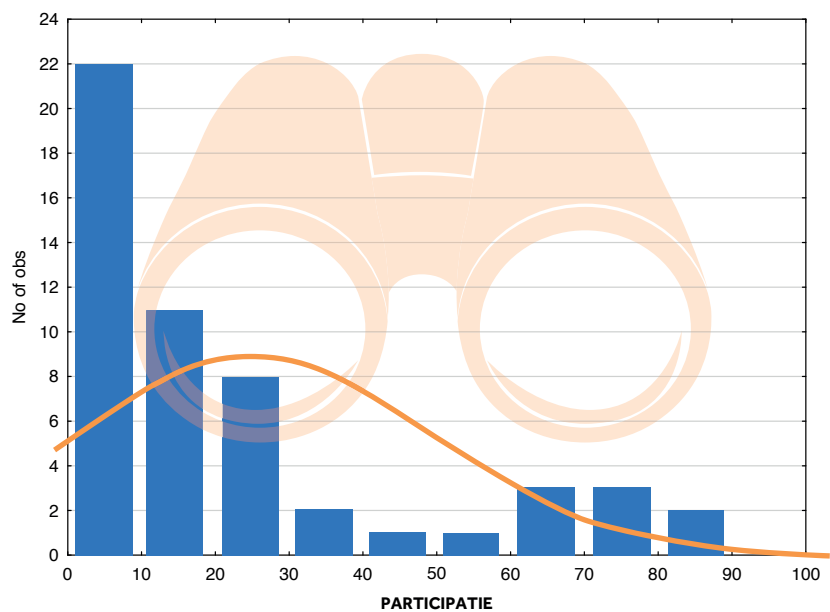
De bruikbaarheid en het motiverende karakter van het budgetteringsproces doet de impact van de pandemie beperkt afzakken. Budgetteren heeft dus wel degelijk zin, zelfs als Excel daarvoor gebruikt wordt.

en knipperlichten dringen zich op. De usual suspects van nodige veranderingen komen naar voor om het planningsproces hierop aan te passen door meerdere scenario's te voorzien en kortere cycle times na te streven. Meer vooruitstrevende veranderingen zoals nieuwe werkwijzen, een betere uitgangspositie en gericht aansturen van de beste acties worden minder belangrijk geacht.

Een zeer lage gemiddelde participatiegraad van het personeel van 25% kan mogelijks tot gevolg hebben dat de emoties een beperkte barrière vormen. De bruikbaarheid en een goed evenwicht tussen inspanning en toegevoegde waarde van het proces zou wel eens kunnen het gevolg zijn van de betrokkenheid van de respondent in het proces, eerder dan van de algemene perceptie binnen de organisatie.

#### WAT GAAN WE QUA TECHNOLOGIE EN METHODOLOGIE VERANDEREN? (TO BE HARD)

Als bijna drie kwart van de respondenten nog Excel gebruikt als plannings-, budgetterings- en forecasting tool, dan lijkt een betere tooling cruciaal te zijn naar de toekomst toe. Een meer geïntegreerde, geconnecteerde tool moet toelaten om de cycle times aanzienlijk te reduceren teneinde meer agiliteit in het ganse proces te bekomen. De datakwaliteit speelt mee maar is voorlopig nog ondergeschikt aan de integratie van de data. De integratie van de data dient eerst te worden aangepakt alvorens de





het gebrek aan kwaliteit zich zal manifesteren.

Twee derde van de respondenten geeft ook aan dat Covid-19 zal leiden tot meerdere scenario's, korter cycle times en de identificatie van nieuwe knipperlichten. Meer methodologische veranderingen zoals een ander budgetteringsmodel, meer focus op implementatie, een betere nulmeting, betere kwantificatie van de kosten- en opbrengstendrijvers worden amper gesuggereerd. Dit laat vermoeden dat een efficiënter proces de voornaamste focus is van de haalbare verandering. Wellicht weegt dit zo zwaar door dat de ondernemingen er zelfs niet toe komen om andere methodieken, die vaak agiler zijn en veel kortere doorlooptijden uitmaken, te gaan bekijken, laat staan te adopteren. Hier is dus duidelijk nog heel wat werk aan de winkel qua effectiviteit. Wellicht kunnen we nog leren van de samenhang van alle vragen welke zaken prioritair best zouden aangepakt worden in functie van de efficiëntie en effectiviteit van het algehele proces zodat juiste stappen kunnen worden gezet om de situatie meer Corona-proof te maken.

Uit het onderzoek blijkt dat een groot deel van de respondenten verhinderd wordt bij het maken van goede forecasts. Belangrijke harde factoren die het maken van accurate forecasts verhinderen zijn onder meer het gebrek aan goede tooling, gebrek aan geïntegreerde systemen, slechte data en te lange cycle times.

## AANDACHT VOOR CHANGEMANAGEMENT? (TO BE SOFT)

Politieke besluitvorming en gebrek aan consensus, accountability en ownership van de budgetten speelt nog steeds een voorname rol als spelbreker in onze ondernemingen. De link met operationele planning en remuneratie blijkt minder een showstopper, hetgeen illustreert dat de plannings-, budgeting en forecasting-proces nog steeds gezien wordt als een efficiëntieverhaal of de dingen juist doen. De effectiviteit of de juiste dingen doen binnen het proces zoals nieuwe werkwijzen, betere nulmeting, aansturen van de beste acties komen amper aan bod. Logisch dat Beyond Budgeting, dat focus op de samenhang en werkt met relatieve targets eerder dan gebetonnerde budgetten, zo goed als afwezig is in ons staal van respondenten.

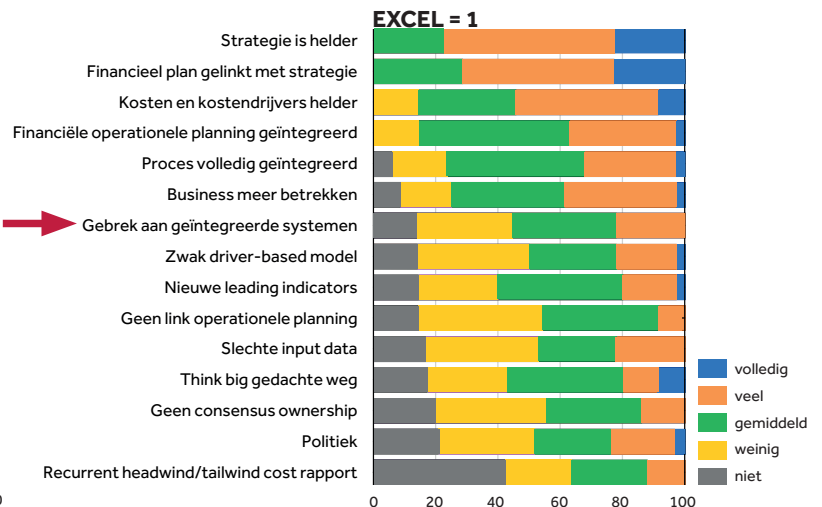
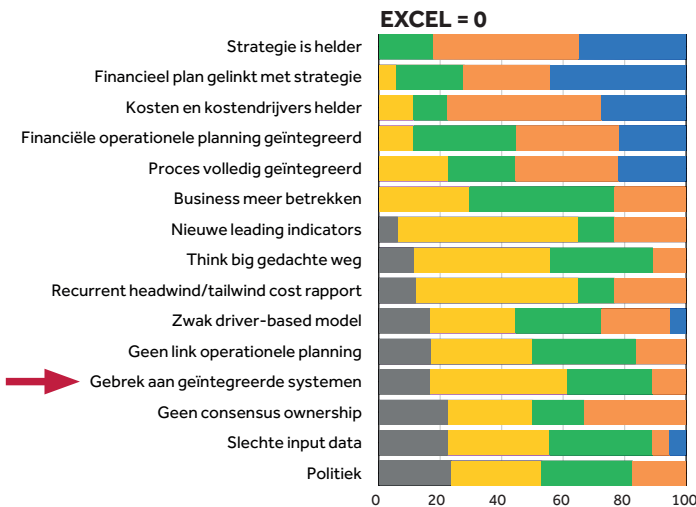
Wil dat dan zeggen dat er aan het zachte, menselijke aspect nog niets zal worden gedaan in de toekomst? Niet bepaald, men wil geen business as usual, men streeft naar een meer duidelijke communicatie, de business meer betrekken bij de besluitvorming. Vrij logisch dat er een kloof bestaat tussen de budgettering en de werkvloer als we de beperkte graad van participatie van het personeelsbestand in het volledige proces zien. Deze zachte factoren leggen meer de klemtoon op de effectiviteit van de besluitvorming en komen schoorvoetend naar boven. Jammer dat ze nog behoorlijk ondersneeuwd zijn onder een dikke laag efficiëntie-focus.

Concreet zien we echter vooral harde maatregelen zoals de wil om een nieuw budget op te stellen, verschillende scenario's te gaan aanmaken en de cycli te verkorten. Efficiëntie troef dus. Het wordt dus dringend om de practicaliteiten van het algehele proces onder handen te nemen, dit is de meest concrete quick-win om uiteindelijk verandering te bewerkstelligen.

De vraag stelt zich of die drang naar efficiëntie zich nog in alle ondernemingen manifesteert, of zijn dit vooral symptomen die te vinden zijn bij ondernemingen die nog budgetteren in Excel?

## SAMENHANG VAN DE VRAGEN

Even analyseren welke vragen het meest onderscheidend zijn ten opzichte van de mate van de impact dat ze ondervinden



ten opzichte van Covid-19. De meest evidente vraag die we ons daarbij stellen is of het gebruik van Excel daarbij een wezenlijk verschil zou betekenen. Een eerste frappante vaststelling is dat de ondernemingen die geen Excel gebruiken een beduidend lagere impact hebben (39 op 100) van de pandemie dan de rest (53 op 100). Bekijken we de volgorde van de scores van de vragen voor de twee groepen dan zien we bij de Excel-gebruikers de meeste efficiëntievragen hoger te scoren (minder zicht op de waardedrijvers, minder link met operationele systemen, slechtere datakwaliteit). Zij die andere tools hebben voor hun planning, budgeting en forecasting scoren hoger op de effectiviteitsvragen zoals nieuwe

stuuringsinstrumenten, uitgebreidere kostenrapportering). Door de minder efficiënte datastromen gaat veel energie verloren naar praktische zaken, eerder dan naar inhoudelijke zaken. Door het grote aantal Excel-gebruikers wordt de efficiëntie sterk benadrukt. De invloed van de verschillende vragen zou wel eens kunnen afhangen van de tool die gebruikt wordt. Meervoudige lineaire regressie kan ons helpen te bepalen welke aandachtspunten uit de enquête een lijnvormig verband vertonen met de impact van Covid-19 en in welke mate.

### TO EXCEL...

Excel-gebruikers zien een hoge correla-





EXCEL=1	COËFFICIËNT	BESCHRIJVING	EFFECT
Intercept	23,2535		Intercept
Kortere cycli nodig	19,0969	In welke mate dwingt Covid-19 planning teams tot verandering?	Kortere cycle times
Verschillende scenario's to be	15,4631	Hoe kan het budget 2021 volgens u op een andere manier aangepakt worden?	Verschillende scenario's
Financieel plan gelinkt met strategie	11,8453	In welke mate is het plannings-, budgetterings- en forecasting proces strategisch gealigneerd?	Financieel plan is gelinkt met de strategie
Framework investeringen	7,7917	Wat zijn de doelstellingen van het plannings-, budgetterings- en forecasting proces?	Framework investeringen
Business meer betrekken	6,8832	Hoe beïnvloedt Covid-19 de cost management tactieken van de onderneming?	De business meer betrekken
Extreme stress testing	6,7132	In welke mate houdt het forecastingmodel rekening met onzekerheid en volatiliteit?	Extreme stress testing
Kortere cyclus Minder diepgang	5,6578	Hoe kan het budget 2021 volgens u op een andere manier aangepakt worden?	Kortere cyclus Minder diepgang
INSPANNING	0,5547	In welke mate staat de inspanning in relatie tot de meerwaarde van planning, budgettering en forecasting?	Percentage Inspanning
EMOTIES	0,4947	In welke mate spelen emoties mee bij budgetbeslissingen?	Percentage Rol Emoties
BRUIKBAAR	-0,1518	In welke mate zijn de budgetten nog bruikbaar in tijden van Covid-19?	Percentage Bruikbaarheid budget
MOTIVEREND	-0,2795	In welke mate wordt het budget als motiverend gezien?	Percentage Budget motiveert
Geen link operationele planning	-4,4455	Welke factoren verhinderen de creatie van accurate forecasts?	Geen link met operationele planning
Financiële operationele planning geïntegreerd	-4,9259	In welke mate is het plannings-, budgetterings- en forecasting proces strategisch gealigneerd?	Financiële en operationele planning zijn geïntegreerd
Institutionaliseren nieuwe werkwijzen	-5,8048	In welke mate dwingt Covid-19 planning teams tot verandering?	Institutionaliseren nieuwe werkwijzen
Accountability	-18,2403	Wat zijn de doelstellingen van het plannings-, budgetterings- en forecasting proces?	Accountability
Operationele richting	-20,0059	Wat zijn de doelstellingen van het plannings-, budgetterings- en forecasting proces?	Operationeel richtinggevend
Nieuw budget	-22,0079	Wat zijn de acties die je nog kan ondernemen gedurende het jaar als je budget niet meer relevant blijkt?	Nieuw budget
Meerdere scenario's	-26,0443	In welke mate houdt het forecastingmodel rekening met onzekerheid en volatiliteit?	Meerdere scenario's
Gekende hefbomen	-49,4086	Wat zijn de acties die je nog kan ondernemen gedurende het jaar als je budget niet meer relevant blijkt?	Gekende hefbomen

tie tussen de impact van Covid-19 en de meeste efficiëntievragen zoals kortere cycli, verschillende scenario's, link tussen strategie en het financieel plan. De nood aan meer betrokkenheid van de business duidt aan dat de pandemie pijn doet. Hoe hoger de accountability, operationele sturing, geïntegreerde planning en gekende hefbomen, hoe lager de impact. De bruikbaarheid en het motiverende karakter van het budgetteringsproces doet de impact van de pandemie beperkt afzwakken. Budgetteren heeft dus wel degelijk zin, zelfs als Excel daarvoor gebruikt wordt. De focus op gekende hefbomen om de toestand onder controle te krijgen, wordt aanzienlijk geacht. Hoe meer men nu reeds rekening houdt met meerdere scenario's, hoe lager de impact.

### ...OR NOT TO EXCEL

Ondernemingen die geen Excel gebruiken vertonen een duidelijke relatie van andere stellingen met de impact van Covid-19. De gewenste focus op kostendrijvers neemt heel erg toe naarmate de impact van de pandemie groter is. Hier wordt vooral gefocust op inhoudelijke

oplossingen zoals het identificeren van kostenveroorzakers. De efficiëntie van het budgetteringsproces vertoont hier dan weer geen relatie met de impact, de integratie van de operationele planning met finance weegt ook hier veel minder door. Emoties, motivatie ten aanzien van het budget en de bruikbaarheid ervan vertonen geen relatie met Covid-19. Hoe hoger de nood aan leading indicators en hoe meer de organisatie macroeconomische cijfers in het proces incorporeert, hoe minder de onzekerheid meespeelt.



EXCEL=0	COËFFICIËNT	BESCHRIJVING	EFFECT
Intercept	24,0729		
Focus kostendrijvers to be	52,9248	Hoe kan het budget 2021 volgens u op een andere manier aangepakt worden?	Focus op kostendrijvers
Financiële operationele integratie	6,1350	In welke mate is het plannings-, budgetterings- en forecasting proces strategisch gealigneerd?	Financiële en operationele planning zijn geïntegreerd
PARTICIPATIE	0,2876	Hoeveel procent van de medewerkers participeert aan het plannings-, budgetterings- en forecastingproces?	Percentage Participatie
Business meer betrekken	-2,1130	Hoe beïnvloedt Covid-19 de cost management tactieken van de onderneming?	De business meer betrekken
Accountability	-6,2247	Wat zijn de doelstellingen van het plannings-, budgetterings- en forecasting proces?	Accountability
Nieuwe leading indicators	-8,3591	Hoe beïnvloedt Covid-19 de cost management tactieken van de onderneming?	Nieuwe leading indicators bepalen en opvolgen
Macroeconomisch	-16,3733	In welke mate houdt het forecastingmodel rekening met onzekerheid en volatiliteit?	Macroeconomisch gedreven

Niet Excel-gebruikers focussen eerder op de effectiviteit van het plannings-, budgeting en forecastingproces dan op efficiëntie. Dit zou wel eens kunnen te maken hebben met meer geïntegreerde en geconnecteerde tooling die de efficiencyproblemenaanzienlijk verzacht.

### CONCLUSIE

Covid-19 heeft zoals verwacht een grote impact op de relevantie van het plannings-, budgetterings- en forecastingproces. De meeste plannen vallen in duigen. De manier waarop ondernemingen hierop willen ingrijpen en de gevolgen van de pandemie proberen te mitigeren, hangt af van de manier waarop ze dit proces hebben geïmplementeerd. De impact hangt sterk af van de sector. Excel-gebruikers ondervinden beduidend meer invloed van de pandemie dan niet-Excel-gebruikers terwijl het Excel-gebruik evenredig verdeeld is over de sectoren.

Ondernemingen die het PBF-proces via Excel uitvoeren, zijn eerder gefocust op de efficiëntie van het proces, eerder dan op de effectiviteit ervan die dan eerder bij niet-Excel-gebruikers de kroon spant. Excel-gebruikers leggen de klemtoon of kortere cycli, verschillende scenario's, meer betrokkenheid met de zakelijk gebruiker. Hoe beter de gegevensstromen georganiseerd zijn, hoe meer aandacht gaat naar de inhoud onder de vorm van het gebruik van macroeconomische cijfers in het proces, focus op leading indicators, kostendrijvers.

Het kunnen milderende van de impact van de corona-crisis lijkt voor een groot deel te maken te hebben met de mate waarin het plannings-, budgetterings- en forecastingproces goed uitgerold is, geïntegreerd en geconnecteerd. Als het proces nog niet optimaal verloopt, is

heel wat energie nodig om de frequentie te verhogen, kortere cycli te initiëren, en de business nog meer te betrekken. De gemiddelde participatie van de werknemers in het PBF-proces blijft vooralsnog gemiddeld laag, hetgeen de nood om de zakelijk gebruiker meer bij het proces te betrekken nog beklemtoont.

De bruikbaarheid en het motiverende karakter van het budgetteringsproces doet de impact van de pandemie beperkt afzwakken. Budgetteren heeft dus wel degelijk zin, zelfs als Excel daarvoor gebruikt wordt.



## OVER WOLTERS KLUWER | CCH® TAGETIK

Wolters Kluwer (WKL) is wereldwijd marktleider op het gebied van professionele informatiediensten en -oplossingen voor de gezondheidszorg, belastingen en boekhouding, risico's en compliance, financiën en juridische professionals. Wij helpen onze klanten elke dag bij het nemen van kritische beslissingen door het leveren van deskundige oplossingen die diepgaande kennis combineren met gespecialiseerde technologieën en diensten.

Wolters Kluwer had in 2019 een jaaronzet van 4,6 miljard euro. Het hoofdkantoor is gevestigd in Alphen aan den Rijn, het bedrijf heeft klanten in meer dan 180 landen, heeft kantoren in meer dan 40 landen en heeft wereldwijd 19.000 mensen in dienst.

Wolters Kluwer Tax & Accounting is een toonaangevende leverancier van software-oplossingen en lokale expertise, die de belasting-, accountancy- en auditprofessionals helpen om complexe regelgeving te beheersen, de naleving ervan te garanderen, het bedrijf te beheren en klanten snel, accuraat en efficiënt advies te geven.

CCH® Tagetik, onderdeel van de business unit Tax & Accounting, begrijpt de complexe uitdagingen waar de Office of Finance voor staat en zet deze kennis om in intuïtieve, ondernemingsbrede CCH® Tagetik Corporate Performance Management-oplossingen voor CFO's die duurzame bedrijfsresultaten stimuleren.

Meer informatie over CCH® Tagetik vindt u op [www.tagetik.com](http://www.tagetik.com).

Voor meer informatie kunt u terecht op [www.wolterskluwer.com](http://www.wolterskluwer.com).

Volg ons op Twitter, Facebook, LinkedIn en YouTube.

## ABOUT WOLTERS KLUWER | CCH® TAGETIK

Wolters Kluwer (WKL) is a global leader in professional information services and solutions for healthcare, tax and accounting, risk and compliance, finance and legal professionals. We help our clients make critical decisions every day by providing expert solutions that combine in-depth knowledge with specialized technologies and services.

Wolters Kluwer had annual revenues of 4.6 billion euros in 2019. Headquartered in Alphen aan den Rijn, the Netherlands, the company has customers in over 180 countries, has offices in over 40 countries and employs 19,000 people worldwide.

Wolters Kluwer Tax & Accounting is a leading provider of software solutions and local expertise that help tax, accounting and audit professionals manage complex regulations, ensure compliance, manage the business and provide clients with fast, accurate and efficient advice.

CCH® Tagetik, part of the Tax and Accounting business unit, understands the complex challenges faced by the Office of Finance and transforms this knowledge into intuitive, enterprise-wide CCH® Tagetik Corporate Performance Management solutions for CFOs that drive sustainable business results.

Learn more about CCH® Tagetik at [www.tagetik.com](http://www.tagetik.com).

For more information, please visit [www.wolterskluwer.com](http://www.wolterskluwer.com).

Follow us on Twitter, Facebook, LinkedIn and YouTube.



## OVER FINANCIAL MEDIA

Door gerichte content te creëren en de overdracht van specifieke kennis te faciliteren, willen we ervoor zorgen dat financiële professionals hun uitdagingen en opdrachten met meer kennis en inspiratie kunnen aanpakken. Daarnaast willen we financiële professionals helpen om inspiratie om te zetten in diepgaande en praktisch bruikbare kennis, zodat ze meer impact kunnen hebben en hun financiële organisatie naar een hoger niveau kunnen tillen.

Onder de merknaam "CFO" ligt de focus op kennisverspreiding via verschillende mediakanalen. Financial Media is de uitgever van CFO Magazine, het toonaangevende en enige onafhankelijke vakblad voor financiële professionals in België. Talrijke seminars, evenementen en trainingen maken ook deel uit van ons aanbod. Uniek zijn ook de maandelijkse benchmarkrapporten van Financial Media. Met de organisatie van de prijsuitreiking voor het beste financiële team van het jaar, brengt Financial Media meer dan 1000 financiële professionals samen, wat het het grootste en belangrijkste financiële netwerkevenement van het land maakt. Jaarlijks trekt Financial Media zo'n 2000 financiële professionals aan via verschillende inhoudelijke bijeenkomsten en trainingen.

In samenwerking met Solvay Brussels School of Economics & Management - Executive Education bouwt Financial Media aan een nieuwe standaard voor gerichte trainingen voor verschillende finance functies. Het is de ambitie om samen met SBS-EM ook de leidende marktspeeler te worden in training en opleiding.

De activiteiten "Finance for Finance" worden georganiseerd onder de merknaam "Finance Square". Hier wordt een netwerk van peers opgebouwd. De Finance Square-bijeenkomsten zijn het meest bekend. We hebben hierop voortgebouwd door de mobiele applicatie "Connect" te ontwikkelen. Een van de initiatieven is onder meer een app om financiële professionals met specifieke kennis te matchen en financiële professionals met specifieke informatiebehoeften.

Tools, enquêtes en andere diensten worden aangeboden onder de merknaam "CFO Diagnosis" om bedrijven te ondersteunen op weg naar een betere organisatie van de financiële functie. In samenwerking met André De Waal staan wij aan de basis en ontwikkeling van het "High Performance Finance Function" gedachtegoed.

## ABOUT FINANCIAL MEDIA

By creating targeted content and facilitating the transfer of specific know-how, we want to ensure that finance professionals can tackle their challenges and assignments with more knowledge and inspiration. In addition, we want to help finance professionals turn inspiration into in-depth and practical useful knowledge, so that they can have more impact and bring their finance organization to a higher level.

Under the brand name "CFO", the focus is on knowledge dissemination through various media channels. Financial Media is the publisher of CFO Magazine, the leading and only independent trade magazine for finance professionals in Belgium. Numerous seminars, events and training courses are also part of our offering. The monthly benchmark reports from Financial Media are also unique. With the organization of the award ceremony for the Best Finance Team of the Year, Financial Media brings together more than 1000 finance professionals which makes it the largest and most important finance networking event in the country. Every year, Financial Media attracts around 2000 finance professionals through various substantive meetings and training courses.

In partnership with Solvay Brussels School of Economics & Management - Executive Education, Financial Media is building a new standard for targeted training for various finance functions. It is the ambition, together with SBS-EM, to also become the leading market player for the finance function in training.

Activities by "Finance for Finance" are organized under the brand name "Finance Square". Here a network of peers is being built and the activities support the objective. The Finance Square meetings are best known. We built on this by developing the mobile application "Connect". Among other things, an app to match finance professionals with specific knowledge and finance professionals with specific information needs is one of the initiatives.

Tools, surveys and other services are offered under the brand name "CFO Diagnosis" to support companies on their way to a better organization of the finance function. In collaboration with André De Waal we are at the foundation and development of the "High Performance Finance Function" framework.