

CAMPUS HANDBOEK

DRIES VAN NIEUWENHUYSE

Fact-Based Decision Making

**HANDVATTEN VOOR EEN OP FEITEN
GEBASEERDE BESLUITVORMING**

D/2020/45/110 – ISBN 978 94 014 6712 4 – NUR 800

Vormgeving omslag: Keppie & Keppie
Vormgeving binnenwerk: Jurgen Leemans

© Dries Van Nieuwenhuysse & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2020.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

Inhoud

Voorwoord	17
Dankwoord	19
Gestauteurs	23
Inleiding	25
Organisatie van dit boek	27

DEEL I UITDAGINGEN EN DEFINITIES VAN FACT-BASED DECISION MAKING **33**

Hoofdstuk 1 Behoeftte aan een gestructureerde aanpak van kwantitatieve beleidsondersteuning? **35**

1.1	Steeds grotere uitdagingen	35
1.2	Frustraties	37
1.3	Behoeftte aan vernieuwing	39
1.4	<i>Fact-Based Decision Making</i> als oplossing	40
1.5	Samenvatting	40

Hoofdstuk 2 Raamwerk **43**

2.1	Het nemen van beslissingen	43
2.1.1	<i>Decision making</i>	43
2.1.2	<i>Decision making</i> versus <i>problem solving</i>	45
2.2	<i>Fact-Based Decision Making</i> als navigatie-instrument	46
2.3	Gedegen <i>Fact-Based Decision Making</i> als competitief voordeel	48
2.3.3	Het juiste moment	48
2.3.4	De juiste inzichten	55
2.3.5	Het juiste formaat	57

2.3.6	De juiste persoon	63
2.4	Kruisbestuiving – zes soorten intelligentie	65
2.5	Samenvatting	67

DEEL II STRATEGIC INTELLIGENCE 69

	Drie toekomsten	69
	Duurzame wijze	72
	Herbronnen	74
	Evenwicht en realisme	75
	Terug de baan op	76
	Maturiteit	76

Hoofdstuk 3 Waar willen we heen? 79

3.1	Visie	80
3.2	(Kern)waarden en cultuur	82
3.3	Missie	84
3.3.1	Verschillende invalshoeken voor een missie	85
3.3.2	Een missie is geen visie, een visie is geen missie	86
3.4	Ambitie	86
3.5	Samenvatting	88

Hoofdstuk 4 Waar moeten we heen? 91

4.1	De algemene of macro-omgeving	92
4.2	De specifieke of taakomgeving	95
4.2.1	De specifieke sector of bedrijfstak	95
4.2.2	Concurrenten	103
4.2.3	Stakeholders	103
4.3	Kansen en bedreigingen	109
4.4	Samenvatting	110

Hoofdstuk 5 Waar kunnen we heen? 113

5.1	Organisatie als levend organisme	114
5.2	Kritieke succesfactoren	116
5.3	De waardeketen van Porter	117
5.4	Analyse van de aanwezige middelen of <i>resources</i>	119
5.5	<i>Key resources</i> of kerncompetenties	122
5.5.1	Resources, key resources en kerncompetenties	123
5.5.2	Identificatie van key resources	123
5.6	Sterktes en zwaktes	126
5.7	Samenvatting	126

Hoofdstuk 6	Naar een duurzaam evenwicht	129
6.1	SWOT en de confrontatiematrix	129
6.2	Opbouwen van strategisch voordeel of concurrentievoordeel	133
6.3	Groeimatrix van Ansoff	134
6.4	Vier generieke strategieën van Porter	136
6.5	Drie waardendisiplines van Treacy en Wiersema	139
6.6	Product-portfolio van Boston Consulting Group	144
6.7	Radicale innovatie van Kim en Mauborgne	147
6.8	Samenvatting	150
DEEL III	FINANCIAL INTELLIGENCE	151
Hoofdstuk 7	Planning als beleidsinstrument	153
7.1	Management control als cruciaal zorgproces	153
7.2	Strategische piramide	154
7.3	Strategische gelaagdheid	156
7.4	Strategische langetermijnplanning (3-5 jaar)	157
7.5	Jaarplanning (1 jaar)	158
7.6	Budgetpolitiek	161
7.7	Budgetcontrole	162
7.8	Operationele planning (<1 jaar)	163
7.9	Samenvatting	164
Hoofdstuk 8	Budgettering	167
8.1	Budgetteren	167
8.2	Wat is operationele budgettering?	168
8.3	Stapstenen en beginselen van operationele budgettering	169
8.3.1	Beginselen	169
8.3.2	Stapstenen	170
8.3.3	Samenstelling van het operationeel budget	172
8.3.4	Pro-forma resultatenrekening	176
8.4	Operationeel plannen en budgetteren in de praktijk	177
8.4.1	Excel	177
8.4.2	Best-Practices	178
8.4.3	Enterprise Performance Planning	180
8.5	Budgetcontrole	181
8.6	Samenvatting	183

Hoofdstuk 9	Hoe de strategische kloof te overbruggen?	187
9.1	Wat is de <i>Balanced Scorecard</i> ?	187
9.2	Strategie	188
9.3	Strategische perspectieven	188
9.4	Waarom vier strategische perspectieven meestal niet volstaan	190
9.5	Strategiekaart	193
9.6	Doelstellingen formuleren	201
9.7	Kritieke succesfactoren	207
9.8	<i>Key Performance Indicators</i> (Kritieke Prestatie Indicatoren)	208
9.9	Voorbeelden van <i>Key Performance Indicators</i>	214
9.10	Bepaling van de benodigde en voldoende KPI's via <i>Principale Componenten Analyse</i>	219
9.11	KPI-gedrag	224
9.12	Streefcijfers	227
9.13	Samenvatting	233
Hoofdstuk 10	Van prestatiemeting naar prestatie management	235
10.1	Implementatie van strategie?	236
10.2	Van prestatiemeting naar ...	238
10.2.1	Prestatiemeting via de <i>Balanced Scorecard</i>	238
10.2.2	Oorzaak- en gevolgrelaties	243
10.3	... prestatie management	244
10.3.1	Klanttevredenheid	245
10.3.2	Effectiviteit van variabele beloning	246
10.3.3	Meer autonome motivatie dankzij <i>Performance Management</i>	248
10.3.4	Boerenverstand	252
10.4	Naar een effectieve communicatie van de strategie	253
10.5	Valkuilen	253
10.5.1	Kwantificeerbaarheid van het verband tussen niet-financiële en financiële prestatie-indicatoren	255
10.5.2	Kwantificeren van <i>time-lags</i> in een commercieel proces	260
10.5.3	Associatie of correlatie impliceert niet altijd een causaal verband	265
10.6	Samenvatting	269
DEEL IV	BUSINESS INTELLIGENCE	271
	Het overbruggen van de strategische kloof via de Pithead-methode	274
	Top-down versus bottom-up benadering	274

Hoofdstuk 11	Dashboards en visualisaties	279
11.1	Wat zijn <i>dashboards</i> ?	279
11.2	<i>Dashboards</i> versus <i>Balanced Scorecards</i>	280
11.3	Van toerentellers tot thermometers: kenmerken en onderdelen van <i>dashboards</i>	282
11.4	Wat tonen we in <i>dashboards</i> ?	285
11.5	Wie gebruikt <i>dashboards</i> en waarvoor?	286
11.6	Componenten van <i>dashboards</i>	288
11.7	Visualisatieprincipes	289
11.8	Welke visualisatie?	293
11.8.1	Een <i>dashboard</i> op elk niveau	301
11.9	<i>Dashboard design</i>	306
11.9.1	Context is King (Bill Gates, 1996): een goed begrip van de context is cruciaal	307
11.9.2	Data, data, data	309
11.9.3	Visualisaties	312
11.10	Gebruik van <i>dashboards</i>	313
11.11	Samenvatting	314
Hoofdstuk 12	Multidimensionale visualisatie en contextualisering	317
12.1	Wat is multidimensionale visualisatie?	319
12.2	Karakteristieken en componenten van multidimensionale visualisatie en contextualisering	320
12.2.1	Multidimensionale analyse	322
12.2.2	Dimensies en meetwaarden	326
12.2.3	Navigatie in een kubus	329
12.3	Ergonomische functionaliteiten	332
12.4	Samenvatting	335
Hoofdstuk 13	Rapportering	337
13.1	Waarom is er behoefte aan <i>state-of-the art</i> rapportering?	338
13.2	Wat is ondervraging en rapportering?	339
13.3	De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid op het juiste moment bij de juiste persoon in het juiste formaat	340
13.3.1	De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid aan de juiste persoon	340
13.3.2	De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid op het juiste tijdstip	342
13.3.3	De juiste data, informatie, inzichten en wijsheid met de meestzeggende inhoud en formaat	343
13.4	Samenvatting	353

DEEL V ANALYTICAL INTELLIGENCE**355****Hoofdstuk 14 Het proces van het verwerven en operationaliseren van inzichten****359**

14.1	Wat is <i>Analytical Intelligence</i> ?	359
14.2	<i>Analytics</i> als kritieke succesfactor	361
14.2.1	Bronnen van sterkte	362
14.3	Het proces van perpetuee analytische waardecreatie	363
14.4	Stap voor stap inzichten verwerven en benutten	367
14.4.1	Is de organisatie klaar?	367
14.4.2	Formuleren van relevante bedrijfsvraagstukken	368
14.4.3	Verwerven van inzichten	372
14.4.4	Rapporteren van oplossingen en ontdekken van nieuwe vragen	383
14.4.5	Operationaliseren van de verworven inzichten	384
14.5	Samenvatting	388

Hoofdstuk 15 Verwerven van bedrijfsinzichten**391**

15.1	Descriptieve analysemethoden	393
15.1.1	Univariate descriptieve methoden	393
15.1.2	Multivariate descriptieve methoden	395
15.2	Vraaggedreven analysemethoden	403
15.2.1	Lineaire regressie	403
15.2.2	Logistische regressie	407
15.3	Datagedreven analysemethoden	408
15.3.1	Gestructureerde en ongestructureerde data	409
15.3.2	Verschillen in werkwijze van <i>machine learning</i>	410
15.3.3	Enkele <i>machine learning</i> -algoritmen	411
15.3.4	Performantie van de modellen	419
15.3.5	<i>Overfitting</i> en <i>underfitting</i>	424
15.4	Samenvatting	425

Hoofdstuk 16 Operationalisering van analytische inzichten**429**

16.1	Operationaliseren van zakelijke inzichten in een R&D-organisatie	429
16.1.1	Definiëren van relevante onderzoeksvragen vanuit een intensieve business & scientific understanding	429
16.1.2	Verzamelen en beschikbaar stellen van data	430
16.1.3	Verwerven van de inzichten – data kwaliteit	431
16.1.4	Verwerven van de inzichten – exploratief onderzoek	432
16.1.5	Verwerven van de inzichten – modellering	433
16.1.6	Registreren	434
16.1.7	Validatie en deployment	434

16.1.8	Rapportering	435
16.1.9	Operationaliseren van analytische tools voor operationele excellentie	436
16.1.10	Monitoring	436
16.1.11	Waardecreatie door het operationaliseren van verworven inzichten in R&D	437
16.2	Operationaliseren van zakelijke inzichten in een kredietinstelling	437
16.2.1	Relevante onderzoeksvragen	438
16.2.2	Verzameling van niet-gestructureerde data	438
16.2.3	<i>Credit Modelling beyond Financial Data</i>	439
16.2.4	OTAP-straat	439
16.2.5	<i>Back-testing</i> – monitoring	440
16.2.6	Kortere doorlooptijden	441
16.2.7	Waardecreatie door het operationaliseren van verworven inzichten in een kredietinstelling	442
16.3.	Samenvatting	442

DEEL VI TECHNOLOGISCHE INTELLIGENTIE 443

Hoofdstuk 17 Fact-Based Decision Making Data Management 445

17.1	<i>Data warehouse</i>	446
17.1.1	Behoeften	447
17.1.2	Wat is een <i>data warehouse</i> ?	449
17.1.3	Soorten gegevens in het DWH	451
17.1.4	Architectuur	454
17.1.5	Dataopslag in het <i>data warehouse</i>	461
17.1.6	Kenmerken en componenten van een <i>data warehouse</i>	462
17.2	Extractie – Transformatie – Laden	464
17.2.1	Wat is ETL?	464
17.2.2	Drie methoden om gegevens op te halen	465
17.2.3	De vier processtappen van dataverzameling	468
17.2.4	ETL-tools	476
17.3	Evolutie van <i>data warehouse</i> naar <i>data platform</i>	479
17.3.1	<i>Big Data</i>	479
17.3.2	Hadoop	480
17.3.3	<i>Cloud computing</i>	480
17.3.4	<i>Data lakes</i>	484
17.4	<i>State-of-the-art data platform</i>	486
17.4.1	Databronnen	487
17.4.2	Dataconsolidatie	487
17.4.3	Data-exploitatie	488
17.4.4	Metadata catalogus	489
17.5	<i>Data Vault 2.0</i>	489
17.6	Samenvatting	491

DEEL VII ORGANISATORISCHE INTELLIGENTIE 493

Hoofdstuk 18 Hoe ver staan we nu? 495

18.1	Maturiteitsmodel	495
18.1.1	Maturiteit	495
18.1.2	Samenstelling van het finaal maturiteitsmodel <i>Fact-Based Decision Making</i>	498
18.2	Empirische validatie van het maturiteitsmodel	498
18.2.1	Samenhang van thema's	505
18.2.2	Benchmarking respondenten	506
18.2.3	Drijfveren van maturiteit	509
18.3	Maturiteit voorspellen	511
18.4	Verbeteringen en aanbevelingen	512
18.5	Stappen naar een hogere maturiteit	513
18.6	Samenvatting	514

Hoofdstuk 19 Hoe beginnen we daar nu aan? 517

19.1	Van A naar Beter ...	517
19.2	AS IS – TO BE	517
19.3	Van geen naar reactieve <i>Fact-Based Decision Making</i> – van maturiteit 1 naar 2 door de oprichting van een rapporteringscel	519
19.4	Van reactieve naar descriptieve <i>Fact-Based Decision Making</i> – van maturiteit 2 naar 3 via een BI&ACC	521
19.5	Van descriptieve naar predictieve <i>Fact-Based Decision Making</i> – van maturiteit 3 naar 4 via een <i>Performance Management Competency Center</i>	524
19.6	Van predictieve naar prescriptieve <i>Fact-Based Decision Making</i> – van maturiteit 4 naar 5 via een <i>CDO Office</i>	530
19.7	Samenvatting	532

DEEL VIII SAMENVATTING 535

Hoofdstuk 20 Naar een beter zicht op de toekomst, door een beter begrip van het heden op basis van inzichten uit het verleden 537

20.1	Betere begripsvorming	538
20.2	Objectieve nulmeting maturiteit en stappenplan	540
20.3	Behoeftte aan een nieuwe taal om meer complexiteit aan te kunnen: de taal van systeemdenken	540

20.3.1	Eindige groei	541
20.3.2	Patroonherkenning	541
20.3.3	Aangepaste methoden	541
20.4	Behoeftte aan een nieuwe taal van verandering	542
20.4.1	Effectievere structuren	542
20.4.2	Meer dynamische culturen	543
20.4.3	Betere communicatie	543
20.5	Duurzaam veranderen door mensen	544
20.5.1	Zelfkennis als begin van alle wijsheid	544
20.5.2	Motivatie in eigen handen nemen	545
20.5.3	Effectiviteit stoelen op efficiënte interne processen	545
20.6	Duurzaam veranderen voor mensen	546
20.6.1	Korter op de bal	546
20.6.2	Je hoeft geen gelijk te hebben, het is beter om gelijk te krijgen	547
20.6.3	Meer efficiëntie?	547
20.6.4	Vervaging van de grens tussen transactionele en beleids-ondersteunende systemen	548
20.6.5	Loskoppeling van de organisatiestructuur en de onderliggende IT-infrastructuur	548
20.7	Gaan we er samen voor?	549

Referenties

551

Voorwoord

Beslissen is nooit eenvoudig. Kiezen is altijd verliezen. Dat betekent meteen dat je iedere keuze die je maakt, best zo goed mogelijk onderbouwt. In deze tijden van *fake news* en *false truths* zijn weloverwogen, wetenschappelijk en technologisch onderbouwde methodes van besluitvorming meer dan ooit aan de orde.

Dit boek licht het besluitvormingsproces toe aan de hand van duurzame werkwijzen die hun deugdelijkheid reeds hebben bewezen. Het wijst uitvoerig aan dat technologie daarbij een cruciale rol speelt, zonder het evenwel als een heilige graal te beschouwen. De uiteindelijke beslissende kracht is die van de mens achter de techniek. Dat mannelijke en vrouwelijke visies daarbij elkaar best aanvullen, staat buiten kijf. Het volgende decennium zal immers de definitieve doorbraak betekenen van de ‘vrouwelijke’ kant van *decision making*, met zin voor duurzaamheid, samenwerking en respect voor evenwicht en nuance, in aanvulling van het traditioneel hoge gehalte aan testosteron in de besluitvorming. Recente studies hebben intussen voldoende aangetoond dat evenwichtige beslissingsprocessen ook leiden tot betere resultaten.

Geholpen door de aangereikte inzichten en handvatten in dit boek kan een organisatie op een doordachte manier gepast evolueren naar een haalbaar en hoger niveau van besluitvorming en opvolging. Zo kom je als organisatie beslagen op het verraderlijk gladde ijs in een wereld die steeds complexer wordt. *Fact-Based Decision Making* is daarbij een zeer handige gebruiksaanwijzing die ultiem kan leiden tot betere beslissingen.

Alexander De Croo

Vicepremier en minister van Financiën en Ontwikkelingssamenwerking

Dankwoord

Een boek schrijven doe je niet alleen, een boek over kwantitatieve besluitvorming nog minder. Graag betuig ik mijn dank aan de coauteurs van mijn eerdere boeken: Ann-Sophie Bouckaert, Simonne Vermeylen, Dave Vanhoudt, Philippe Devos en Koen Knapen. Dank aan alle studenten en alumni van het CPM/BI-programma van de EHSAL Management School. Zij vormden een uniek publiek dat proefkonijn heeft gespeeld voor menig nieuw concept. Zonder het zelf te beseffen hebben de studenten heel wat bijgestuurd, aangevuld en verfijnd. Hun eindwerken gaven een bijzonder goed beeld van de huidige status van deze discipline binnen diverse organisaties.

Om te kunnen beschikken over een veelzeggende lakmoestest omtrent de relevantie van de aangesneden onderwerpen en om te beschikken over eerstelijns-ondersteuning bij het beschrijven van fundamentele vernieuwingen binnen het vak vroeg ik enkele ervaren vakmensen als gastauteur. Graag dank ik Kenneth Van den Bergh (hoofdstuk 11 en 16), Maarten Bekaert (hoofdstuk 14 en 16), Kristof Gobbens (hoofdstuk 17) en Carl Sablon (hoofdstuk 15). Zonder jullie expertise hadden we nooit zo kort op de bal kunnen spelen.

Andere partners in dit project zijn de medewerkers van organisaties die een heuse steun betekenden gedurende twee decennia. Speciale dank gaat dan ook uit naar Jo Van den Bossche, Raymonde Wouters, Veerle Vanheghe en Caroline Deneuter van de EHSAL Management School.

Speciale dank ben ik ook verschuldigd aan Gerd Jacobs, Tom Van Wassenhove en Rudi Madalijns van HoGent voor de kans die ze me geboden hebben om de maturiteit van op feiten gebaseerde besluitvorming te kunnen onderzoeken binnen enkele honderden ondernemingen als nulmeting voor langetermijn-onderzoek binnen de hogeschool. Het project was een unieke belevenis als onderzoeker en bijzonder prikkelend. Bedankt voor de deugddoende ondersteuning.

Graag bedank ik ook Keyrus en Micropole voor hun steun. Beide spraakmakende marktspelers spelen een sterk gewaardeerde rol binnen de *Performance Management*-markt als *state-of-the-art* implementatie- en *consultancy*-partner.

Een manuscript schrijven is één zaak, een boek in de hand en in de winkelrekken krijgen is nog een flinke stap verder. We danken tot slot dan ook Marie, Niels en Jurgen van LannooCampus hartelijk voor het vertrouwen dat ze in ons hadden en voor hun cruciale inbreng in de volledige realisatie van dit boek.

De meeste inzichten verwierf ik tijdens mijn jarenlange projecten bij onder andere Barco, KBC, Artesia Bank, Kinopolis, USG People, Volvo, Colruyt en Credendo. Naast professionele inzichten leverde dit stevast nieuwe langdurige vriendschappen op. Ik wil dan ook Antoon Van Laethem (Colruyt) gedenken waarmee ik jarenlang heb samengewerkt en die de publicatie van dit boek niet meer meemaakt.

Bijzondere dank gaat uit naar mijn moeder Paula Vansteelant; daar is het eigenlijk allemaal begonnen. Als sommigen me vragen waar ik al die energie vandaan haal om maar boeken te blijven schrijven, dan denk ik toch wel altijd aan haar, bron van onmetelijke energie en optimisme, intelligentie en humor. Met haar zevenennegentig jaar, tien grootgebrachte kinderen, zevenentwintig kleinkinderen en drieëndertig achterkleinkinderen is zij toch wel de kampioen van de grote getallen. Mijn broers en zussen hebben natuurlijk ook meer dan hun steentje bijgedragen. Bedankt voor al die kansen en ondersteuning, ik heb ze met beide handen gegrepen uit respect voor jullie allemaal.

Als afsluiter van een omvangrijke lijst onmisbare personen, wens ik nog heel uitdrukkelijk Trui, Juul en Siel te danken. Zij moesten het stellen met heel wat minder aandacht dan ze verdienen. Na de woelige periode tussen de twee laatste boeken in, konden we een nieuw boek samen als gezin stilaan wel opnieuw de baas. Ik ben jullie eeuwig dankbaar voor jullie geduld en begrip. Dit boek is voor jullie geschreven in de overtuiging dat we als gezin ook in wat moeilijkere tijden blijven gaan voor de ‘juiste’ beslissingen in het leven.

Herzele,
20 juni 2020
Dries Van Nieuwenhuysse

Maarten Bekaert

Graag wil ik Dries bedanken voor de kans om als gastauteur bij te dragen aan dit boek. Speciale dank aan Joline, mijn vrouw, voor het entertainen van onze

Seppe en zo papa de kans te geven om tijdens het kerstverlof geconcentreerd te kunnen schrijven.

Kristof Gobbens

Ik ontmoette Dries voor het eerst een tiental jaar geleden, toen ik bij hem in de leer ging op EMS. Daar leerde ik zijn ongelooflijke drive kennen omtrent *Performance Management* en sindsdien zijn we hartelijke collega's geworden. Elke keer opnieuw weet hij me te inspireren, aangezien zijn passie nog volop bloeit en zijn nieuwsgierigheid niets heeft ingeboet in de loop der jaren. Toen hij me vroeg om mee te schrijven aan dit boek, aarzelde ik dan ook geen seconde. Ik ben zeer dankbaar dat ik al zo'n mooi traject met hem heb mogen afleggen en ik hoop daar de volgende jaren nog een aangenaam vervolg aan te mogen geven.

Carl Sablon

Meewerken aan een boek is een nieuwe ervaring voor mij. Toen Dries vroeg of ik mee wilde doen, heb ik daar niet lang over getwijfeld. Het is een mooie gelegenheid om de cursus *Analytical Intelligence* – die aan de Ehsal Management School de afgelopen jaren is opgebouwd – verder uit te werken en te delen met een groter publiek. Bij deze wil ik Dries ook bedanken voor de mogelijkheid om mijn kennis en ervaringen te delen met zijn studenten en zijn lezers.

Ik dank mijn collega's van Keyrus die meegewerkt hebben aan de module Machine Learning van het Keyrus Data Science bootcamp: François Dehouck en Gregory Bulnes. Ik kon verschillende voorbeelden gebruiken en ze hielpen me bij het zoeken naar interessante afbeeldingen. Ook veel dank aan collega's Philip Allegaert en Koen Dils.

Ten slotte wil ik Wendy bedanken voor het vele geduld tijdens mijn afwezigheid de afgelopen weken en Kobe en Wout voor de inspiratie en de vrolijke noot wanneer het schrijven soms wat moeilijker ging.

Kenneth Van den Bergh

Vele mensen dromen over ooit een boek te schrijven, maar het zijn slechts enkelingen die hun ideeën werkelijk kunnen transporteren naar een boek. Dries is een van die enkelingen en gelukkig schrijft hij liever met een aantal

dan alleen. Ik was dan ook verheugd toen Dries me de vraag stelde of ik mee wilde doen aan zijn boek waarin de volledige reis richting *Fact-Based Decision Making* op een tastbare manier aan de lezer wordt uitgelegd. Een verhaal schrijven is altijd boeiend, nooit eenvoudig en steeds een reden om dankbaar te zijn dat je omringd wordt door je gezin, vrienden en familie die je steunen en je de tijd geven om iets te creëren waar je trots op kunt zijn. Dank jullie wel voor alle tijd en geduld!