

De toekomst van de CFO: op weg naar financial leadership

Oscar van Leeuwen en Maarten Mookhoek

SAMENVATTING Dit artikel beschrijft de bevindingen van een exploratief onderzoek naar het toekomstbeeld van de CFO in Nederland in de profit- en non-profitsector. Aan de hand van 59 interviews met financieel verantwoordelijken wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling in de aandachtsgebieden van de CFO en de daarvoor benodigde kennis, vaardigheden en competenties. De komende tien jaar verwacht de CFO zich meer dan nu bezig te houden met de strategie van de organisatie. Daarmee ontwikkelt hij of zij zich steeds meer tot één van de gezichtsbepalende bestuursleden van de organisatie: de financial leader.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Dit artikel is relevant voor zowel CFO's, controllers als andere medewerkers van het bestuurlijke informatieverzorgingsproces binnen organisaties. Het geeft aan waar de eindverantwoordelijken voor de financiële functie (de CFO's) zich mee bezighielden, mee bezighouden en waar ze verwachten dat ze zich mee zullen gaan bezighouden.

1 Inleiding

Tot het domein van de financiële functie wordt veelal zowel management accounting, financial accounting, interne controle & risicomanagement als belastingen en treasury gerekend (Van de Ven 2014, p. 84). De ontwikkeling van de financiële functie binnen een organisatie wordt in het algemeen aangestuurd door de persoon die eindverantwoordelijk is voor de financiële functie. De operationeel verantwoordelijke voor de financiële functie wordt vaak aangeduid met de term controller. Indien deze eindverantwoordelijke functionaris lid is van het management of de directie van de organisatie dan wordt deze functionaris veelal aangeduid met de term financieel directeur of finance director (Van Horn, 2014, p. 110). De statutair verantwoordelijke voor de financiële functie ontvangt vaak de titel Chief Financial Officer of CFO (Van Horn, 2014, p. 110). We zien echter in de praktijk ook dat de term CFO steeds meer wordt gehanteerd in plaats van financieel directeur.

Het themanummer van het MAB van maart 2014 was volledig gewijd aan deze eindverantwoordelijke voor de financiële functie. Hierin kwam onder meer de vraag aan de orde of de eindverantwoordelijke voor de financiële functie zich nu wel of niet moet richten op een onderwerp als strategische planning en zich bezig moet houden met externe belanghebbenden. Dit omdat de CFO ook een andere rol heeft, namelijk die van 'watchman' (Verstegen et al., 2007, p. 15). De 'watchman' richt zich op het beheren en onderhouden van administratieve systemen en het monitoren van risico's. Van de Ven (2014, p. 87) concludeert dat er twee typen controllers zijn. De ene categorie houdt zich wel met strategiebepaling en advisering bezig en de andere categorie bij voorkeur niet. Bossert en Vosselman (2014, p. 97) beargumenteren dat de eindverantwoordelijken voor de financiële functie binnen overheidsorganisaties zich meer zouden moeten richten op betrokken strategische ondersteuning van het management en minder de formele controle-invalshoek zouden moeten kiezen.

Alle aanleiding dus om eens na te gaan wat de eindverantwoordelijken voor de financiële functie (hierna eenvoudigshalve aan te duiden als CFO's) er nu zelf van vinden. In 2013 heeft een exploratief onderzoek plaatsgevonden onder 59 CFO's in de profitsector (Van Leeuwen & Plantinga, 2013) en de non-profitsector (Mookhoek et al., 2013). Bij dit onderzoek stond de vraag centraal waar de CFO zich vroeger en nu mee bezighoudt en waar hij of zij zich naar verwachting in de toekomst mee zal gaan bezighouden. Wat is het toekomstbeeld van de CFO?

In het vervolg van dit artikel worden de bevindingen van dit exploratieve onderzoek weergegeven. Deze bevindingen worden vervolgens vergeleken met enkele in het bovengenoemde themanummer van het MAB van maart 2014 geschetste ontwikkelingen.

2 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is gestart met een literatuurstudie naar de ontwikkeling van de financiële functie (ondermeer Merchant & Van der Stede, 2007 en De Loo et al., 2011) en in het bijzonder de ontwikkeling en het functione-

ren van de CFO (ondermeer Van Leeuwen & Wemmenhove, 2001; Maas, 2005; Briggs et al., 2007). Op basis hiervan is een (hypothetisch) functieprofiel opgesteld, bestaande uit meerdere activiteiten en aspecten die relevant zijn voor de CFO. Vervolgens is een vragenlijst ontworpen om het ontwikkelde profiel te toetsen. Deze vragenlijst is voorafgaand aan een te houden interview toegestuurd aan de CFO's. Deze vragenlijst is in een één tot twee uur durend gesprek besproken met de CFO's, gedurende het gesprek door de interviewer ingevuld en vervolgens aan het eind van het gesprek ter accordering overlegd aan de CFO's. In bijlage A is een overzicht van alle onderzochte organisaties opgenomen.

In het onderzoek hebben wij de volgende definitie van de CFO gehanteerd:

De CFO is het lid van het managementteam of de directie die zowel eindverantwoordelijk is voor als leiding geeft aan de financiële functie van de organisatie.

De 59 organisaties kunnen als volgt worden geclassificeerd.

Tabel 1 Sectorindeling van organisaties van de geïnterviewden

Handel, industrie en diensten	9
Consumenten	8
Bouw en infrastructuur	8
Financiële dienstverlening	2
Rijksoverheid	4
Andere overheden	5
Onderwijsinstellingen	5
Woningcorporaties	5
Zorg (cure)	7
Zorg (care)	6
Totaal	59

De grootte van de organisaties van de geïnterviewden was als volgt.

Tabel 2 Grootte van organisaties van de geïnterviewden

Omvang organisaties in mln. euro *	aantal
kleiner dan 100 mln.	7
100 tot 200 mln.	15
200 tot 500 mln.	17
500 tot 1.000 mln.	7
1.000 tot 2.000 mln.	5
2.000 tot 5.000 mln.	4
groter dan 5.000 mln.	4

* Bij de profitsector betreft dit de omzet, bij de non-profit betreft dit het apparaatsbudget.

Onder de geïnterviewden waren 4 vrouwen en 55 mannen. De leeftijdsopbouw was als volgt.

Tabel 3 Leeftijdsopbouw van de geïnterviewden

Leeftijd	aantal
onder 40 jaar	8
40 tot 45	3
45 tot 50	23
50 tot 55	18
55 tot en met 60 jaar	7

Bij dit onderzoek stond de vraag centraal waar de CFO zelf zijn aandacht op richt en welke skills hij hiervoor nodig heeft. Hierbij is de vraag gesteld wat de CFO vijf tot tien jaar geleden bezighield (aangeduid als traditioneel), wat de CFO nu bezighoudt (aangeduid als huidige situatie) en wat de CFO naar verwachting over 5 jaar zal bezighouden (aangeduid als streefbeeld).

Het onderzoek heeft een exploratief karakter. Doel van het onderzoek is trends op het spoor te komen in het denken van de CFO's. Hoewel bijna 60 CFO's aan het onderzoek hebben deelgenomen, is de gehanteerde onderzoeksmethode niet geschikt om daar statistisch verantwoorde conclusies aan te kunnen verbinden. Bij ons onderzoek is nog een kanttekening op zijn plaats. Het onderzoek is alleen gebaseerd op beelden van de CFO's zelf en wat zij vinden dat een "goede" CFO zou moeten doen en kunnen. Er is niet aan de managementteamleden van de CFO gevraagd of zij dit ook zo zien.

3 Bevindingen

Het onderzoek is uitgevoerd onder financieel eindverantwoordelijken in zowel de profit- als de non-profitsector. Bij de non-profitsector blijkt de functie en rol van de CFO soms nog in discussie te zijn en is een eindverantwoordelijk financieel bestuurder niet vanzelfsprekend. In een aantal gevallen is het zelfs statutair onmogelijk om een financieel bestuurder te hebben. Dit geldt voor overheden en academische ziekenhuizen. In de profitsector speelt deze discussie niet. Er is eenvoudigweg een financieel eindverantwoordelijke die wordt aangeduid met de term CFO. Als we even een uitstapje over de grens maken naar bijvoorbeeld de Verenigde Staten dan positioneert de in het begin van deze eeuw ingevoerde Sarbanes Oxleywet de CFO tezamen met de CEO als eindverantwoordelijke bestuurder voor de (betrouwbaarheid van de) financiële informatieverzorging.

De voornaamste bevindingen van het onderzoek zijn dat de CFO steeds meer aandacht besteedt aan het strategieproces en aan contacten met externe partijen waarbij compliance en integriteit een belangrijke rol

spelen. Ook persoonlijke contacten spelen een steeds belangrijker rol

Gevraagd naar het relatieve belang van de onderwerpen die voor de CFO van belang zijn bij zijn of haar functie-ervulling blijkt dat het belang van strategie (de mate van deelname aan het strategieproces) voor de CFO steeds groter lijkt te worden. Dit stijgt van 4% vijf tot tien jaar geleden naar 16% in 2013 en tot 21% in 2018.

Tabel 4 Algemeen profiel: wat is het relatieve belang van de onderwerpen die de CFO bezighouden¹

(procentuele verdeling)	traditioneel	huidige situatie	streefbeeld
vakkennis financieel	36%	23%	19%
vakkennis bedrijfsvoering	17%	15%	14%
gesprekspartners	9%	14%	14%
werkervaring	26%	16%	14%
competenties	8%	16%	18%
strategische inbreng	4%	16%	20%

In het verleden was het belang van het hebben van kennis over de financiën en bedrijfsvoering van het meeste belang voor de CFO (53%). Dit aandeel daalt naar verwachting tot 33% in 2018. Tevens was het belang van werkervaring in de financiële functie in het verleden 26% en daalt in 2018 naar 14%. Hoewel de deelnemers aan het onderzoek het relatieve belang van kennis en ervaring minder hoog achten, benadrukt iedereen vervolgens in de gesprekken dat een goede financiële basis nodig blijft, ook in de toekomst. De CFO's geven in de gesprekken aan dat ze zich de aandacht voor strategie alleen maar kunnen permitteren als ze een financiële organisatie achter zich hebben die ervoor zorgt dat de bestuurlijke informatieverzorgingsystemen van de organisatie relevante en betrouwbare informatie opleveren.

In tabel 4 is aangegeven dat het relatieve belang van het ondersteunen van het strategieproces voor de CFO is toegenomen. In tabel 5 staan de onderwerpen waarop deze ondersteuning van het strategieproces zich richt. Zijn dit vraagstukken op het gebied van:

- kostenreductie,- financiële resultaten van de organisatie; managen van de primaire processen van de organisatie; of
- het mede bepalen van de koers van de organisatie?

De onderwerpen waar de CFO zich in het strategieproces mee bezighoudt, zijn aan het veranderen. Traditioneel verwachtten bestuurders vooral adviezen en standpunten van de CFO over financiële onderwerpen. De aandacht van de CFO was met name gericht op het kostenniveau van de organisatie en het verbeteren van de financiële resultaten. In de gesprekken hierover

Tabel 5 Op welke onderwerpen richt de strategische inbreng van de CFO zich?

(procentuele verdeling)	traditioneel	huidige situatie	streefbeeld
kostenoriëntatie	41%	27%	21%
financiële resultaten	37%	31%	25%
business gericht	13%	21%	26%
strategisch gericht	9%	21%	28%

bleek dat deze ontwikkeling niet alleen veroorzaakt wordt door een positieve toekomstverwachting waardoor kostenreducties minder aan de orde zouden zijn, maar ook omdat naar het gevoel van de CFO's de business modellen van de organisatie waar ze voor werken, dusdanig aan het veranderen zijn dat hun betrokkenheid hierbij vereist is.

Gevraagd naar de redenen hiervoor geven de CFO's aan dat dit naar hun mening komt door:

- het vermogen om analytische methoden en besluitvormingsmethoden toe te passen op niet-financiële onderwerpen en
- het vermogen om professioneel-kritisch de voor- en nadelen van nieuwe business modellen te blijven afwegen.

Daarnaast is onderzocht met wie de CFO dan spreekt (zie tabel 6). Zijn dit maatschappelijke organisaties, toezichthouders, externe opdrachtgevers en financiers, mensen uit het primaire proces of medewerkers van de eigen financiële functie?

Tabel 6 De gesprekspartners van de CFO²

(procentuele verdeling)	traditioneel	huidige situatie	streefbeeld
financiële functie	48%	30%	20%
primaire business	26%	28%	31%
externe opdrachtgevers / financiers	12%	18%	20%
toezichthouder	6%	9%	10%
politiek	3%	4%	4%
maatschappelijke partners	6%	11%	15%

Uit ons onderzoek blijkt dat de CFO met de gehele organisatie maar ook meer met opdrachtgevers en toezichthouders in gesprek is. Zoals een van de CFO's zei: "De tijd van een hek om de financiële afdeling heen, met een Duitse herder ervoor is voorbij".

De CFO gaat daarnaast steeds meer contacten onderhouden met maatschappelijke partners van de organisatie over het al of niet behalen van de maatschappelijke doelen die de organisatie zich gesteld heeft en de impact van de organisatie op de (lokale) maatschappij. Er bestaat meer besef dat de organisatie onderdeel is

van de (lokale) samenleving. Dit zorgt er vervolgens weer voor dat aandacht voor maatschappelijke thema's als belangenvertegenwoordiging, goede doelen, milieu, werkgelegenheid en (sport)sponsoring een prominentere plaats krijgen op het lijstje van de CFO. Deze ontwikkeling is zichtbaar bij de CFO's van de profitsector en de non-profitsector.

Voor de profitsector³ is voorts opvallend de toename van de contacten met toezichthouders op de organisatie. In de gesprekken wordt hierover aangegeven dat dit met name veroorzaakt wordt doordat het belang van acteren binnen wet- en regelgeving hoger op de be-
stuursagenda komt.

Van de CFO zelf wordt verwacht dat hij goede financiële economische kennis bezit en financiële werkervaring heeft. Op welke terreinen moet die financiële vak-kennis dan aanwezig zijn? We hebben hierbij in ons onderzoek een onderscheid gemaakt tussen de terreinen administratieve organisatie en interne controle, risicomangement en compliance, planning en control, kost(prijs)en en tarieven, financiering en treasury, en management en governance (zie tabel 7).

Tabel 7 Terreinen van financiële vakkennis

(procentuele verdeling)	traditio- neel	huidige situatie	streefbeeld
administratie, AO/IC	33%	15%	12%
planning & control	23%	20%	19%
kosten, tarieven	17%	15%	14%
financiering en treasury	12%	16%	16%
risicomangement en compliance	7%	17%	19%
management & governance	8%	18%	21%

Opvallend is de toename van aandacht voor risicomangement en compliance. In de gesprekken geven de CFO's aan dat het 'repareren' van zaken die niet goed gaan op het gebied van risicomangement en compliance, verhoudingsgewijs te veel aandacht en geld kosten. Hier geldt het credo: voorkomen is beter dan genezen. Dit strookt ook met de eerdere bevinding dat steeds meer interactie plaatsvindt met toezichthouders⁴. Verder valt de toename op van het belang dat aan management en governance wordt gehecht. Ook hier lijkt de CFO de aandacht te verleggen naar het niet direct financiële terrein.

Uit tabel 8 blijkt dat in lijn met het toegenomen belang van de ondersteuning van het strategieproces CFO's het belang van werkervaring waarbij leiding is gegeven aan strategische projecten hoger inschatten. Ook ervaring op het gebied van toezichthouden wordt van groter belang geacht. Als je zelf het 'kunstje van

Tabel 8 Welke werkervaring is voor de financiële functie van belang?⁵

(procentuele verdeling)	traditio- neel	huidige situatie	streefbeeld
non-profit sector	9%	10%	11%
profit sector	9%	13%	15%
lijnmanager uitvoering	15%	16%	16%
financiële functie	50%	35%	29%
politiek bestuurder	1%	2%	3%
toezichthouder	3%	4%	5%
marktwerking, publiek-private samenwerking	1%	3%	5%
ketensamenwerking, single sign-on	1%	4%	4%
leiding aan strategisch project	12%	13%	14%

toezicht houden' onder de knie hebt wordt het tenslotte een stuk gemakkelijker de agenda van jouw toezichthouder te begrijpen en te beïnvloeden. Uit de gesprekken bleek dat in de non-profitsector werkervaring in een politiek-bestuurlijke omgeving van belang wordt geacht (rond de 10%). Overigens werd hiermee niet het bekleden van een politiek bestuurlijke functie bedoeld zoals Kamerlid, gedeputeerde, of raadslid. Dit werd niet als een meerwaarde beschouwd.

Hoewel werkervaring in een financiële functie van minder belang wordt geacht, benadrukten de CFO's in de interviews ook bij deze vraag dat het van groot belang blijft dat de financiële basisvoorwaarden aanwezig zijn en dus ook werkervaring is opgedaan binnen de financiële functie. Als het speelveld van de CFO zich verbreedt is er eenvoudigweg ook een bredere ervaring vereist.

Het relatieve belang van ontwikkelen van zijn eigen competenties en die van zijn medewerkers van de financiële functie van een organisatie neemt toe. De CFO zal de financiële onderwerpen en te nemen beslissingen zelf goed moeten kunnen uitleggen aan zowel zijn medebestuurders, als aan de externe gesprekspartners van de organisatie. Een journalist overtuigt dat de derivatenportefeuille van de organisatie gezond is, vereist bredere competenties dan slechts financiële vakkennis. De participanten aan het onderzoek gaven in de interviews vrijwel allen aan dat onderscheidend vermogen van een CFO gezocht moet worden in de competenties waar hij of zij over beschikt.

Om welke competenties gaat het dan? Tabel 9 geeft hiervan een overzicht.

Uit ons onderzoek blijkt dat competenties zoals visievorming en samenbindend leiderschap een meer prominente rol krijgen. Ook netwerkvaardigheden worden voor de CFO belangrijker. Dit past in de

Tabel 9 Competenties van de CFO

(procentuele verdeling)	traditioneel	huidige situatie	streefbeeld
oordeelsvorming	20%	11%	8%
besluitvaardigheid	19%	12%	11%
organisatie en bestuursresponsiviteit	6%	7%	7%
omgevingsbewustzijn	5%	8%	9%
netwerkvaardigheid	3%	5%	6%
innovatievermogen	2%	5%	6%
visievorming	7%	13%	15%
samenbindend leiderschap	5%	9%	9%
interpersoonlijke sensitiviteit	2%	4%	4%
overtuigingskracht	15%	8%	8%
integriteit	12%	12%	12%
coaching en motivering	4%	6%	6%

ontwikkeling dat de CFO met een steeds groter netwerk van gesprekspartners rekening moet houden. Hierbij is een goede visie vereist. Met name visievorming wordt van bijzonder belang geacht door de geïnterviewde CFO's.

De competenties besluitvaardigheid en oordeelsvorming verliezen terrein. Het onderwerp integriteit was en blijft van groot belang. Door het merendeel van de geïnterviewden wordt integriteit als de belangrijkste randvoorwaarde gezien om überhaupt overtuigend te kunnen functioneren als CFO. In veel gevallen werd deze competentie als zo vanzelfsprekend gezien dat werd overwogen deze niet specifiek te benoemen, het was, is en blijft tenslotte een basishouding waarop geen nuancering of prioritering mogelijk is, was de redenering.

4 Beschouwing

De bevindingen van het onderzoek lijken er toe te leiden dat de business partnerrol van de CFO (bijdrage aan de strategievorming, analyses, besluitvorming, contacten met externe partijen) in belang lijkt toe te nemen ten opzichte van de vertrouwens- en toezichtsrol van de CFO (verstrekken van relevante, betrouwbare rapportages). De geïnterviewde CFO's tekenden hier zelf al bij aan dat zij dan wel een financieel administratief apparaat onder zich moeten hebben dat het ook mogelijk maakt meer tijd aan de business partnerrol van de CFO te besteden. Kennelijk zien zij het vervullen van de vertrouwens- en toezichtsrol als een randvoorwaarde waaraan voldaan moet zijn.

Deze bevinding is niet geheel in lijn met de conclusie die Van de Ven (2014, p. 91) trekt dat het tijd is om te stoppen met de oproep aan controllers om als businesspartner te fungeren. Wel sluit de conclusie goed aan bij de oproep van Bossert en Vosselman (2014, p. 97) dat de eindverantwoordelijken voor de financiële func-

tie binnen overheidsorganisaties⁶ zich meer zouden moeten richten op betrokken strategische ondersteuning van het management binnen de overheid en minder de formele verantwoordingsinvalshoek zouden moeten kiezen.

De door ons gegeven analyse in de vorige paragraaf richt zich voornamelijk op het verschil tussen traditioneel en toekomst. Dit verschil is vrij groot. Opvallend is dat het verschil tussen heden en toekomst niet in alle gevallen ook zo groot is. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de CFO's in de toekomst minder veranderingen verwachten. Een andere mogelijkheid is dat de CFO's nog geen goed beeld van de toekomst hebben.

Bij ons onderzoek hebben wij reeds een kanttekening geplaatst. Wij hebben niet aan de medebestuurders van de CFO gevraagd of zij dit ook zo zien. Uit onderzoek onder operationele managers (Lambert & Spone, 2012, p. 573) blijkt bijvoorbeeld dat zij weinig waarde hechten aan de analyses van de controller en zeer terughoudend zijn hen te betrekken bij strategische zaken. Hier wijst Van de Ven (2014, p. 89) ook op. Wij delen de conclusie van Van de Ven dat meer onderzoek naar de wisselwerking tussen de business partnerrol en de vertrouwens-/toezichtrol gewenst is. Daarnaast is een beperking van de onderzoeksmethode dat het voor mensen in een bepaalde functie (in dit geval CFO's) mogelijk lastig, of zelf bedreigend kan zijn om zelf aan te geven hoe hun functie zal veranderen. Overigens gaven de CFO's gedurende de gesprekken aan dat zij zich comfortabel voelden met de door hen gegeven antwoorden.

De CFO's zijn het er zelf over eens. In de gesprekken geven zij aan dat van de bestuursfuncties de functie van financieel bestuurder zich de afgelopen jaren het sterkst heeft ontwikkeld. Op het eerste gezicht lijken deze uitspraken een wat gekleurd beeld te geven. Toch lijkt er meer aan ten grondslag te liggen dan zelfgenoegzaamheid of een overschatting van hun verantwoordelijkheden of hun invloed. Als we kijken naar het veranderde takenpakket is dat van de CFO in de afgelopen tijd wel degelijk uitgebreid met onderwerpen die traditioneel niet onder de verantwoordelijkheid van de CFO vielen. Tegelijkertijd zien wij in de non-profitsector dat meer en meer financiële functionarissen worden uitgenodigd in het bestuur van de instelling. Kennelijk worden financieel-economische advisering en afwegingen hier op prijs gesteld. Tevens heeft deze omslag in het takenpakket veel CFO's de ogen geopend voor de rol die zij kunnen vervullen in de organisatie, maar zeker ook de kansen die dat met zich meebrengt op de arbeidsmarkt.

De CFO besteedt steeds meer aandacht aan het strate-

gieproces en aan contacten met externe partijen waar- bij compliance en integriteit een belangrijke rol spelen. Ook persoonlijke contacten spelen een steeds belang- rijkere rol. Tegelijkertijd moet de CFO nog steeds de vertrouwens- en toezichtsrol vervullen. Er lijkt dus vooral iets bij te komen.

Dit heeft uiteraard zijn weerslag op de gehele financi- ele functie. Maar hoe? Het lijkt niet anders te kunnen dan dat het directe contact tussen de CFO en de zijn financiële kolom af zal nemen zonder dat de kwaliteit van het werk van de financiële functie er onder mag lij- den. Sterker nog: er komen zelfs taken bij. Dit lijkt ons slechts mogelijk indien de basis van de fi- nanciële functie een grotere autonomie krijgt en zelf- standiger kan opereren. De kennis, ervaring en com- petenties van medewerkers van de financiële functie zullen dus in brede zin moeten worden ontwikkeld.

Omdat de CFO op een steeds breder terrein aan het werk is, zal ook de financiële kolom zo georganiseerd moeten worden dat zij dit bredere werkterrein ook af- dekt. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan afdelin- gen binnen de financiële functie die zich bezig gaan houden met strategieondersteuning zoals het uitvoe- ren van scenarioanalyses, sourcingvraagstukken en strategische planning. Maar ook afdelingen die zich richten op het vaststellen van compliance op de ver- schillende aspecten van wet- en regelgeving zullen gaan ontstaan.

Tegelijkertijd wil de CFO de kosten van zijn eigen fi- nanciële functie niet laten stijgen. Het zal duidelijk zijn dat ook op dit vlak er een grote uitdaging ligt. 'The proof of the pudding, is in the eating', zo luidt

het spreekwoord. Geldt dit ook voor het toekomst- beeld van de CFO? De CFO is zelf aan zet!

5 Conclusies van het exploratieve onderzoek

Als het toekomstbeeld van de CFO correct blijkt te zijn wordt er een steeds breder beroep gedaan op de CFO. Zijn of haar aandacht is verbreed van de finan- ciële organisatie naar strategievorming voor de gehe- le organisatie en het onderhouden van contacten met externe stakeholders. Zijn functie omvat niet al- leen financiële onderwerpen maar ook organisatie- brede en strategische onderwerpen. De financiële functie ontwikkelt zich hiermee tot collegabestuur- der van de CEO.

De taakverbreding zal leiden tot een verbreding van de vereiste kennis, vaardigheden en competenties van de CFO. Was in het verleden een financieel directeur vol- doende toegerust met financieel-economische vakken- nis, financiële werkervaring en cognitieve competen- ties, tegenwoordig wordt van de CFO verwacht dat hij op basis van visie en communicatieve vaardigheden medewerkers, collegabestuurders en externe stakehol- ders kan overtuigen. De CFO wordt daarmee de finan- ciële leider van de organisatie. ■

Prof. dr. O.C. van Leeuwen is hoogleraar Bestuurlijke In- formatieverzorging bij de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij werkzaam als Partner bij ConQuaestor - Grant Thornton en is hij managing partner bij Tacstone Capital.

Drs. M.L. Mookhoek is senior consultant Financial Ma- nagement bij ConQuaestor - Grant Thornton.

Noten

1 ■ N = 52: 7 CFO's hebben deze vraag niet beantwoord.

2 ■ Bij de non-profitorganisaties is niet separaat gevraagd naar de toezichthouder als gesprekspartner. Bij de profitsector is niet separaat gevraagd naar de politiek.

3 ■ Bij de non-profitorganisaties is niet separaat gevraagd naar de toezichthouder als gesprekspartner. Bij de profitsector is separaat gevraagd

naar de politiek. Zie voetnoot 2

4 ■ Zie noot 2.

5 ■ Bij profitorganisaties is separaat gevraagd naar toezichthouders. Dit is niet bij non-profitorganisaties gedaan. Bij non-profitorganisaties is daarentegen separaat gevraagd naar relaties met de politiek. Dit is weer niet bij profitorganisaties gedaan. In de figuur hebben wij dit gemiddeld gewogen opgenomen. Dus toezichthouder x

29/59, en politieke bestuurder 30/59.

6 ■ Ruim de helft (zie noot 4) van de door ons bezochte CFO's was werkzaam in non-profitorga- nisaties. Er bleken echter geen significante ver- schillen aanwezig te zijn tussen de reacties van de CFO's in de profitsector en die in de non-pro- fitsector.

Literatuur

■ Bossert, J., & Vosselman, E.G.J. (2014). Con- trollership in de publieke sector: naar sturen op waarde of 'hoe sterk is de eenzame con- troller?' *Maandblad voor Accountancy en Be- drijfseconomie*, 88(3), 92-98.

■ Briggs, S.P., Copeland, S., & Haynes, D.

(2007). Accountants for the 21st Century, where are you? A five-year study of account- ing students' personality preferences. *Critical Perspectives on Accounting*, 18, 511-537.

■ De Loo, I., Verstegen, B.H.J., & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of ma-

nagement accountants.

■ *European Business Review*, 23(3), 287-313.

■ Horn, H.A.L.M. van. (2014). Internationale ontwikkelingen: van Controller naar CFO. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseco- nomie*, 88(3), 110-114

- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.
- Leeuwen, O.C. van, & Wemmenhove, P. (2001). Trends in Finance & Control, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 75(5), 271-228.
- Leeuwen, O.C. van, & Plantinga R. (2013),. Financial leadership in de profitsector. ConQuaestor.
- Maas, V. (2005). De rol van de controller in Nederland. *Management Control & Accounting*, 9(5), 16-20.
- Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2007). *Management control systems - performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). Harlow: Prentice Hall – Financial Times.
- Mookhoek, M., Vossen R., Telgenkamp M. (2013). De publieke CFO een profielschets. ConQuaestor.
- Ven, A.C.N. van de (2014). Controller en business partner, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 88(3), 84-91.
- Verstegen, B.H.J., De Loo, I., Mol, P., Slagter, K., & Geerkens, H. (2007). Classifying controllers by activities: an exploratory study. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(2), 9-31.

Bijlage A: Deelnemende organisaties

Achmea Schade, ASR Asset Management, Atal Medial, Attero, Burger Group, Danieli-Corus, DMG, Dura Vermeer, EBN, EDSN, Essent, Forbo, ForFarmers, Hunkemöller, Gasterra, Jan de Rijk Logistics, Joulz, Kema, Lekkerland, Nuon, Port of Rotterdam, Spil Games, Up Learning, Vancis, Zeeman, Stahl, Omring, St Jacob, Philadelphia, s Heerenloo, Amerpoort, Erasmus MC, LUMC, Tergooiziekenhuis, Flevoziekenhuis, Adm. de Ruijterziekenhuis, Jeroen Bosch ziekenhuis, gemeente Amsterdam, gemeente Lansingerland, gemeente Barneveld, Hogeschool Windesheim, UvA, Lucas College, provincie Noord Brabant, Dienst Regelingen, Dienst Landelijk gebied, Belastingdienst, Sociale Verzekeringsbank, Achterhoek Voortgezet Onderwijs, Hoogheemraadschap Delfland, Mitros, Havensteder, Waterweg Wonen en Portaal.