



CFO Survey najaar 2025

Wat betekenen AI en “meer met minder” voor de afdeling Finance?

Voorwoord

Met gepaste trots presenteren we de herfsteditie 2025 van de Nederlandse Deloitte CFO Survey met daarin strategische inzichten en verwachtingen van vakgenoten over actuele thema's. Net als in eerdere edities staan vijf onderwerpen centraal op de agenda van de CFO: economische vooruitzichten, digitalisering & AI, risicomanagement, duurzaamheid en de veranderende rol van de CFO.

Mohamed Bouker

Partner Technology & Transformation
CFO Program Lead
Finance Transformation Lead



CFO's zitten in een achtbaan. Jaarlijkse cycli zijn niet meer voldoende voor de grillige wereldmarkt. Plannen moeten wendbaar zijn. De ambities op het gebied van AI zijn groot, maar de budgetten blijven achter. Strengere duurzaamheidswetgeving zorgt voor extra druk. Onvoorspelbaarheid is de nieuwe norm geworden, met steeds nieuwe uitdagingen.

Toch zijn CFO's dit najaar iets optimistischer dan in het voorjaar van 2025. Ondanks voortdurende kostenbesparingen richten ze zich steeds meer op ontwikkeling en groei. Ze weten misschien nog niet precies hoe ze van AI kunnen profiteren, maar het enthousiasme is wel groot. Ze investeren bijvoorbeeld in talent met diepgaande AI-kennis. De volgende stap voor hun Finance-team (een team dat bij voorkeur wat kleiner is en over specialistische kennis beschikt) is het ontwikkelen van een heldere visie en het omarmen van verandering.

De rol van Finance wordt steeds belangrijker voor het succes van de hele organisatie. Het bedrijf met de beste inzichten wint. CFO's kunnen het voortouw nemen in de transformatie en beschikken over de capaciteiten om de organisatie te monitoren. Dankzij realtime informatie waarmee prestaties kunnen worden verbeterd, bieden ze voorspelbaarheid in een onvoorspelbare wereld.

En dan is er nog duurzaamheid. Het lijkt alsof de aandacht voor duurzaamheid – en de investeringen daarin – afneemt. Waren al die duurzaamheidsmaatregelen dan alleen gericht op compliance?

Wij denken van niet. Onlangs vertelden diverse CFO's dat ze als bestuurslid moeten zorgen voor gezonde organisaties, alsmede voor hun mensen en de omgeving. Externe druk (regelgeving) blijft, maar medewerkers en klanten laten weten hoe belangrijk zij duurzaamheid vinden. Misschien kost het tijd en zijn we het niet altijd allemaal eens over het benodigde tempo, maar de richting is duidelijk. We komen er wel.

Woorden van dank

Twee keer per jaar benaderen we Nederlandse CFO's om hun waardevolle inzichten te verzamelen. Met deze rijke schat aan gegevens en perspectieven schetsen we een compleet beeld van de unieke uitdagingen en kansen voor CFO's, zodat zij met vertrouwen de toekomst tegemoet kunnen treden. Ons Finance Transformation team en CFO Program team hebben deze survey samen met diverse experts opgesteld.

Een speciaal woord van dank aan **Tone Bachke** (SHV Holdings), **Professor Bert de Groot** (Executive Programs Erasmus Universiteit Rotterdam) en **Ralph Wetzels** (Aramco) voor hun unieke inzichten. Ook dank aan collega's **Yvonne Daas** en **Arthur Kramer** voor hun perspectieven, die de resultaten verbinden aan bredere markttrends.

In de lente-editie 2026 van de Deloitte CFO Survey delen we graag weer nieuwe inzichten.

Resultaten: Economische vooruitzichten

Voorzichtig optimisme onder Nederlandse CFO's

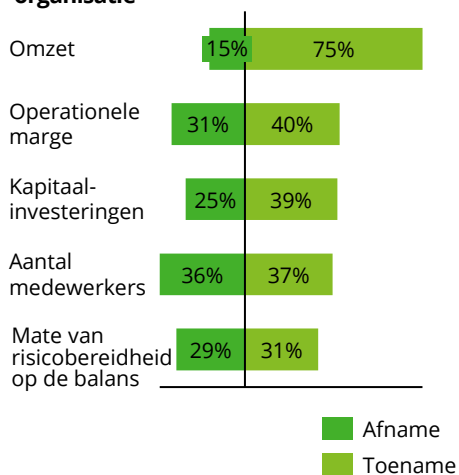


CFO's verwachten "meer met minder": meer omzet, minder mensen

CFO's verwachten dat korte-termijn omzetgroei vooral uit digitalisering, automatisering en prijsverhogingen komt, niet uit meer personeel. "Meer doen met minder" leeft het sterkst onder dienstverlenende en technologiebedrijven. Veel productiebedrijven richten zich juist op stabilisering en kostenbeheersing.

Van de CFO's verwacht 70% dat de omzet in de komende 12 maanden stijgt, zelfs als het aantal medewerkers wordt gereduceerd. CFO's die groei willen realiseren met minder medewerkers, noemen vooral hogere investeringen in automatisering en digitalisering en/of prijsverhogingen als oorzaken. Dit wijst op productiviteitswinst en stijgende omzet. Het is een herkenbare trend in 2025: omzetgroei door digitalisering, automatisering en prijsbeleid in plaats van door meer mensen aan te nemen. Veel Europese bedrijven kiezen bewust voor 'meer doen met minder'.

Figuur 1. Verwachtingen van de CFO over veranderingen in KPI's binnen hun organisatie



Vooral bij bedrijven ouder dan 25 jaar zijn organische groei en kostenbesparing de belangrijkste doelstellingen voor het komende jaar. CFO's verwachten met name groei door markttuitbreiding, hogere volumes en hogere prijzen. Overnames spelen slechts een kleine rol. Bij bedrijven die groei combineren met kostenbeheersing is sprake van een sterkere omzetgroei, maar ze zijn terughoudender met investeringen omdat ze de winst willen behouden met behulp van prijs en efficiëntie.

Figuur 2. Prioritering van strategieën voor de komende 12 maanden

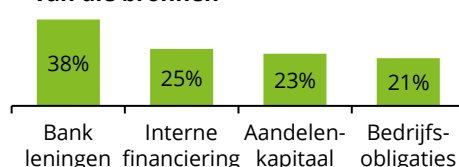


"De focus op organische groei, in combinatie met stabiele M&A-activiteiten, is kostenefficiënt en maakt gebruik van de kracht van de organisatie. Maar zo'n focus vraagt wel om een sterke verkooporganisatie, duidelijke markt/productcombinaties en een hoge marktpenetratiegraad. Maak dus verstandige keuzes."

Professor Bert de Groot | Executive Programs Erasmus University Rotterdam

Ongeveer de helft van de CFO's ziet geen verandering in de beschikbaarheid van externe financiering ten opzichte van een jaar geleden. Bankleningen zijn de belangrijkste bron van financiering; de rol van de obligatiemarkt is kleiner geworden. Bedrijven die in hoge mate afhankelijk zijn van bankfinanciering zien meer schommelingen in hun kasstroom en snijden sneller in de kosten. In Nederland zijn er verschillen in perceptie ten opzichte van de kapitaalmarkt. Bedrijven met grote investeringsplannen of een sterke focus op technologie zien vaker beperkingen.

Figuur 3. Financieringsbronnen gerangschikt naar afhankelijkheid van die bronnen



"In plaats van alleen kosten te besparen, vergroten veel bedrijven hun winstmarges door nieuwe producten te introduceren, nieuwe markten te betreden en premumprijzen te vragen. Tegelijkertijd blijven ze de kosten verlagen."

Yvonne Daas | Partner Finance Transformation Deloitte

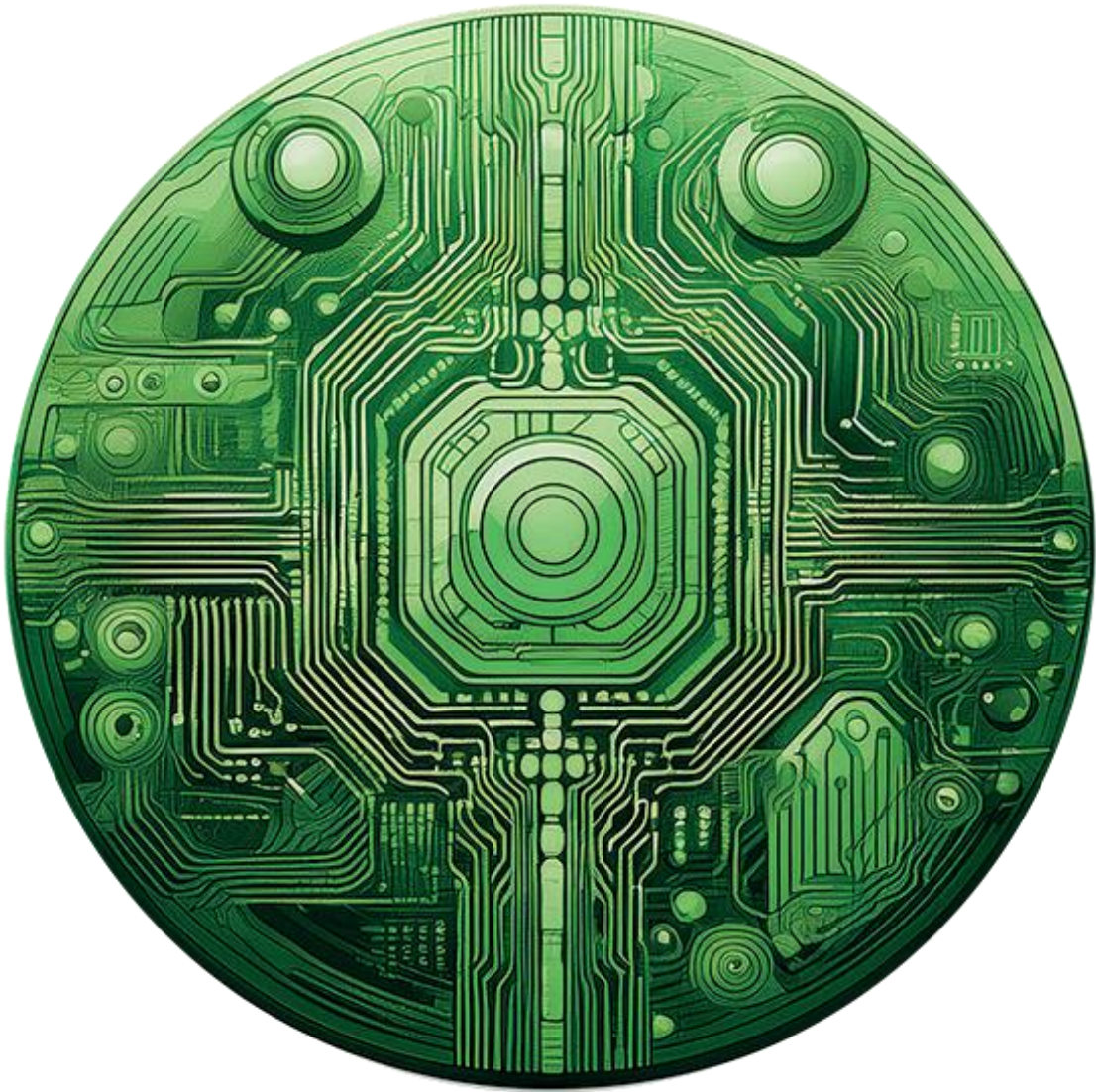
Sectoren verschillen: Dienstverlenende en technologiebedrijven vergroten via automatisering/AI de omzet met minder personeel. Daarentegen zijn de verwachtingen van de omzet van veel productiebedrijven iets gematigder. Zij kiezen vooral voor operationele stabiliteit, vaak met minder medewerkers. De gevolgen voor CFO's zijn duidelijk. Zij moeten talent, prijs en investeringen afstemmen op de ontwikkelingen in hun sector en op de termijn waarop rendement wordt verwacht.

"Energiebedrijven digitaliseren snel en gebruiken steeds meer AI. Bij Aramco zie ik snellere projectontwikkeling, verbeterde efficiëntie/integratie en lagere kosten door het gebruik van nieuwe technologieën. Met een investering van \$80 miljard in HUMAN zet dat alleen maar door. Daarom moeten we ervoor zorgen dat onze financiële teams klaar zijn en bijdragen aan deze ontwikkelingen."

Ralph Wetzels | CFO Aramco

Resultaten: Digitalisering

AI: Voorzichtig vooruitkijken



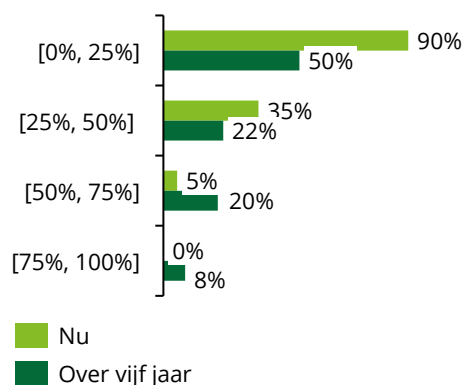
Digitalisering: AI nu en in de nabije toekomst

AI is niet meer weg te denken, maar de budgetten blijven nog achter bij de verwachtingen. Data, governance, omscholing en talent bepalen of AI echt tot structurele productiviteitswinst leidt.

Op dit moment wordt AI nog beperkt ingezet voor strategische beslissingen. Ongeveer 90% van de CFO's zegt dat AI nu bij maximaal 25% van de strategische keuzes een rol speelt. Gemiddeld is dat zelfs maar 5%. De oorzaken zijn gebrekkige datavolwassenheid, beperkte ERP-integratie, onvoldoende AI-governance en een tekort aan vaardigheden binnen de organisatie. Veel AI-initiatieven blijven daardoor steken in pilots en het rendement is onzeker. Niettemin verwacht ruim een derde van de CFO's dat AI binnen vijf jaar bij meer dan de helft van de strategische beslissingen een rol speelt. Maar dat gebeurt alleen als er meer betrouwbare modellen, geïntegreerde oplossingen, cloud adoptie en duidelijke regelgeving komen.

De verwachte verspreiding van AI heeft gevolgen voor zowel prestaties als medewerkers. CFO's die meer omzet met minder medewerkers verwachten te realiseren, noemen vooral productiviteitswinst door automatisering en AI-ondersteunende besluitvorming als oorzaken.

Figuur 4. Voor welk percentage van je strategische besluiten maak je gebruik van een vorm van AI?



Toch betekent dit niet automatisch banenverlies. Veel organisaties combineren de geplande vermindering van routinematige taken met omscholing en het bieden van meer hoogwaardige functies. Deze veranderingen zijn moeilijker te realiseren als de systemen slecht zijn geïntegreerd en het verandermanagement niet het gewenste niveau heeft. Dit verklaart ook waarom een groot deel van de respondenten nog niet precies kan aangeven hoe digitale technologieën het werk van Finance gaan beïnvloeden.

Ongeveer 80% van de bedrijven wil de komende tijd minder dan 25% van het technologie- en digitaliseringsbudget besteden aan AI. Redenen: andere prioriteiten, veel pilots en beperkte interne capaciteit. Opvallend is dat een deel van de bedrijven intern weinig aan AI uitgeeft, maar wel hoge verwachtingen heeft van de toekomst. Zij kiezen vaker voor SaaS- en managed servicemodellen, waarmee ze sneller kunnen opschalen, maar ook afhankelijker worden van leveranciers. Ze doen minder aan in-house ontwikkeling.

“Succesvolle AI vraagt om investering, talent, een doorlooptijd en de acceptatie dat 80 van de 100 projecten kunnen mislukken. Het bestuur moet duidelijke doelen en budgetten vaststellen. Als de ambities niet duidelijk zijn, krijgt de CIO het moeilijk. Effectief leiderschap is gericht op de grootste marktkansen. Geduld is belangrijk. De belangrijkste keuze is: gaan we bestaande processen optimaliseren of gaan we nieuwe strategische, markt- en klantrelaties opbouwen?”

Professor Bert de Groot | Executive Programs Erasmus University Rotterdam

Sector en leeftijd bepalen hoe AI wordt ingezet. Technologiebedrijven en jongere organisaties boeken vaker AI-gedreven omzetgroei en krimpen personeel, terwijl oudere bedrijven voorzichtiger zijn en meer inzetten op omscholing.

CFO's en managementteams moeten nu handelen. Begin met een beperkt aantal waardevolle datasets en maak die geschikt voor forecasting en prijsbepaling. Zet de beste pilots om in concrete toepassingen met heldere succescriteria en (project) leiders. Kies een hybride route: benut de snelheid van externe leveranciers en combineer die met gerichte interne MLOps-ondersteuning. En tot slot: koppel bijscholing direct aan de uitrolplanning, zodat kennis blijft en waarde wordt gerealiseerd. De komende twee tot drie jaar zijn doorslaggevend voor de vraag of de verwachtingen rond AI uitmonden in schaalbare en blijvende voordelen. Bedrijven die nu investeren in data, governance en talent hebben de beste uitgangspositie om hun AI-pilots om te zetten in strategische wendbaarheid en meetbare omzetverbeteringen per medewerker.

“De budgetbesteding blijft vaak achter bij de ambities. De use cases voor nieuwe technologie zijn namelijk nog beperkt, opschalen is lastig en de datakwaliteit is gebrekkig. Er is een kloof tussen de verwachtingen rondom AI (zoals het genereren van nieuwe inzichten) en de werkelijkheid, vaak door de gebrekkige datakwaliteit. Daarnaast verwachten CFO's soms dat AI correlaties kan vinden die er in werkelijkheid niet zijn.”

Arthur Kramer | Partner Finance Transformation Deloitte

Resultaten: Duurzaamheid

CFO's en de route naar
compliance en "readiness"



Grootste uitdagingen: onduidelijke regelgeving en datakwaliteit

Als CFO's meer willen doen op het gebied van duurzaamheid dan alleen compliance, zijn duidelijkheid over regelgeving en investeringen in beschikbaarheid, governance en consistentie van data nodig. Duurzaamheid kan dan een integraal onderdeel worden van kapitaalallocatie en strategische besluitvorming.

De belangrijkste obstakels voor duurzaamheidsrapportage zijn onduidelijke regelgeving en datakwaliteit. Voor 43% van de CFO's in de survey zijn veranderende regels en verwarrende interpretaties de grootste uitdaging. Voor 29% bestaan de grootste belemmeringen uit de beschikbaarheid en consistentie van data.

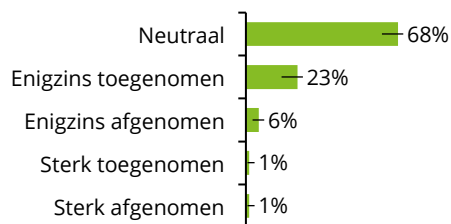
De beschikbaarheid van data wordt door 25% genoemd als op-een-na belangrijkste uitdaging. Gebrek aan standaardisatie en infrastructuur (22%) en impactmeting (15%) vragen inmiddels ook meer aandacht. Op de derde en vierde plaats eindigen het meten van impact met de juiste KPI's (34%) en rapportage-infrastructuur (19%). Dat wijst erop dat wanneer er meer duidelijkheid is over regelgeving en kerngegevens, de aandacht verschuift naar standaardisatie, impactmeting en het opzetten van een robuuste rapportage-infrastructuur. Er wordt voorzichtig meer kapitaal toegewezen aan CO2-reductie. Ongeveer 68% ziet geen verandering in het aandeel emissievrije investeringen, terwijl 24% een (meestal beperkte) toename meldt en 7% een afname. De toename is groter dan de afname, wat erop wijst dat we in een fase verkeren waarin compliance en het stabiliseren van rapportageprocessen en controles centraal staan.

"Door de kostendruk richt de Finance-afdeling zich vaak vooral op naleving van regels. Dit terwijl veel bedrijven nog steeds ambitieuze doelstellingen hebben op het gebied van duurzaamheid en transformatie. Finance krijgt daarbij steeds vaker de verantwoordelijkheid voor duurzaamheidsrapportages, -metingen en -controle."

Yvonne Daas | Partner Finance Transformation Deloitte

Kortom: CFO's die hun controles consolideren, KPI's standaardiseren en belangrijke meetwaarden automatiseren, maken de stap van compliance naar performance management. Daarmee wordt duurzaamheid onderdeel van de financiële planning en wordt een verschuiving naar CO2-arme investeringen mogelijk.

Figuur 5. Belangrijkste uitdagingen in de huidige processen voor duurzaamheidsrapportage



"Europa (en Nederland) loopt voorop op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging, maar op bepaalde gebieden/definities blijft onduidelijkheid bestaan, wat van invloed is op de effectiviteit van de verslaglegging. In mijn team blijven we zoeken naar manieren om deze duurzaamheidsverslaglegging te integreren met diepgaandere operationele beoordelingen op het gebied van veiligheid en milieueffecten."

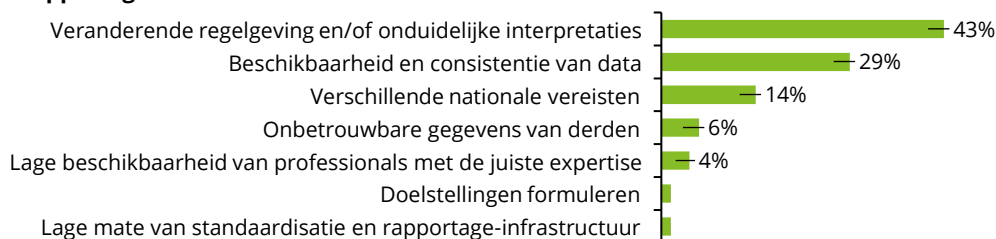
Ralph Wetzels | CFO Aramco

CFO's geven hun organisatie een rapportcijfer 5,5 voor de 'readiness' (gereedheid) op het gebied van duurzaamheidsregelgeving. Daarom ligt de focus nu op praktische maatregelen, zoals interne audits, projecten voor datakwaliteit, gap-analyses en een update van het beleid. Zo kunnen ze sneller aan de eisen voldoen. De mate van gereedheid verschilt per bedrijfssector en leeftijd van het bedrijf. De consumentensector en financiële dienstverlening scoren ongeveer een 6,5 terwijl jongere bedrijven hun rapportagecapaciteiten nog moeten opbouwen. Meer 'volwassen' organisaties lopen vooral tegen knelpunten aan op het gebied van data, systemen en governance.

"De regelgeving van de Europese Commissie en de Europese Raad vermindert niet. Er is een sterke drang om duurzaamheidsrapportages te publiceren. Ongeveer 2.200 bedrijven in Nederland moeten voldoen aan ESG-, CSRD- en ESRS-wetgeving. Ik vraag me af of deze aanpak effectief is. Door te focussen op de ongeveer 50 belangrijkste veroorzakers – van CO2, PMx, NOx tot PFAS – zou de regeldruk voor het grootste deel van de bedrijven kunnen worden vermindert. Tegelijk blijven bedrijven strijden om het best geschreven jaarverslag, ook op dit gebied."

Professor Bert de Groot | Executive Programs Erasmus University Rotterdam

Figuur 6. Belangrijkste uitdagingen in de huidige processen voor duurzaamheidsrapportages



Resultaten: Risicomanagement

Geopolitieke invloed op CFO-strategie en kapitaalallocatie



Geopolitieke risico's staan hoger op de CFO-agenda

Geopolitieke ontwikkelingen worden door 40% van de CFO's als een grote bedreiging ervaren. Dit terwijl 70% vertrouwen in de risicocultuur van hun organisatie heeft en 80% aangeeft dat het management meer aandacht besteedt aan risicomangement.

Van de CFO's ziet 40% geopolitieke risico's als een belangrijke bedreiging voor hun businessmodel. Dit is een duidelijke stijging ten opzichte van voorjaar 2025, toen 'economische vooruitzichten' bovenaan stond. De toegenomen bezorgdheid beïnvloedt nu al het investeringsgedrag: bedrijven die geopolitiek als grootste risico noemen, stellen grote kapitaalprojecten en M&A-activiteiten vaker uit. Ook kiezen ze voor het behouden van liquiditeit op korte termijn en voor tactische, minder ingrijpende investeringen.

Dit effect is het meest zichtbaar bij internationaal opererende organisaties (die actief in meer dan tien landen en een bepaalde omzetsdrempel halen). Voor hen leveren veranderende handelsstromen, sancties, verstoringen in de supply chain en onzekerheid over markttoegang meer risico op. Finance teams monitoren het politieke en economische nieuws, de handelsstromen en kapitaalmarkten daarom nog intensiever dan voorheen, zodat ze snel nieuwe dreigingen kunnen identificeren en erop kunnen reageren.

Ook binnenlandse regelgeving en personeelstekorten worden vaak genoemd. Deze verhogen het operationele risico in markten waar beleid of arbeidsmarkt snel kunnen veranderen. Ondanks deze uitdagingen vertrouwt 70% van de CFO's erop dat hun organisatie proactief risico's kan identificeren en onzekerheid kan beperken. Dit geldt vooral voor de consumentensector, energie en industrie. Ook ziet 80% een duidelijke verschuiving in managementfocus op risicobeperking, waardoor de stemming onder CFO's beter is dan in de eerste helft van het jaar.

In de praktijk betekent de combinatie van een verhoogd geopolitiek risico en verbeterde risicocultuur dat CFO's hun kapitaalallocatie en strategie moeten herzien met behulp van scenarioanalyses, liquiditeitsbuffers en stresstests. Investerings die de wendbaarheid verhogen, krijgen voorrang boven projecten met hoge vaste kosten.

Governance is net zo belangrijk. Een multidisciplinair geopolitiek team, integratie van geopolitieke indicatoren in risicobeleid en snelle escalatie naar de raad van bestuur verkorten de reactietijd als problemen zich voordoen. CFO's kunnen de effectiviteit meten via indicatoren zoals beschikbare liquiditeit (dagen cash), aandeel niet-gecommiteerde investeringen, concentratie van leveranciers in risicovolle landen, impact van scenario's op cash en EBITDA, en hersteltijd van kritieke processen. Zo kunnen organisaties omgaan met geopolitieke onzekerheid zonder strategische groei op lange termijn op te offeren.

"Discussies over risk appetite en het kwantificeren ervan worden beschouwd als theoretisch en hebben weinig praktisch nut. CFO's zijn door de voortdurende onzekerheden juist bereid meer risico te nemen, maar het kwantificeren en managen van die risico's blijft lastig."

Arthur Kramer | Partner Finance Transformation Deloitte

"Bescherming van activa en veerkracht ontwikkelen zijn belangrijke onderdelen van de rol van de CFO. Elke risicoanalyse moet rekening houden met financiële gevolgen in de vorm van waarschijnlijkheid, impact en scenario's. Al vóór mijn eerste CFO-functie deed ik ervaring op met risicomangement, bij een groot offshore bouwbedrijf. Echt risicomangement draait niet om het voorspellen van de toekomst, want dat kan niemand. Het gaat om het doornemen van scenario's, het voorbereiden op het onverwachte en het begrijpen van kettingreacties."

Tone Bachke – CFO SHV Holdings

Figuur 7. Factoren die volgens CFO's het komende jaar een risico vormen voor het businessmodel:



Resultaten: De rol van de CFO

Een groter mandaat voor de
CFO

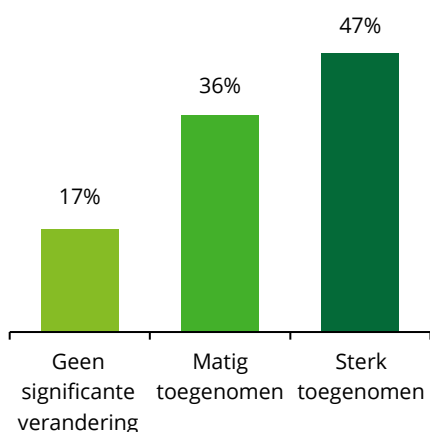


Van scheidsrechter naar strategisch leider

CFO's sturen steeds vaker strategie, digitale transformatie, M&A-activiteiten en ondernemingsrisico's aan. Wel ervaren ze een breed tekort aan data-, digitale en AI-vaardigheden binnen de organisatie.

De surveyresultaten wijzen erop dat de CFO-rol belangrijker wordt. CFO's die aangeven dat zij in de afgelopen vijf jaar meer invloed hebben gekregen, hebben een groter takenpakket dat nu standaard strategie, digitale transformatie, M&A en risicomanagement omvat. Dit is een verschuiving van de traditionele rol van 'scheidsrechter' (boekhouding, rapportage en controle) naar de rol van een strategisch leider die kapitaal toewijst, technologie-gedreven efficiëntie stimuleert en de koers van de organisatie mede bepaalt. Financiële leiders met meer invloed spelen een centrale rol bij beslissingen over toekomstige businessmodellen en groeikansen, in plaats van deze achteraf te valideren.

Figuur 8. Hoe is de invloed van de CFO binnen de raad van bestuur de afgelopen vijf jaar veranderd?



Schaal, sector en leeftijd van het bedrijf zijn bepalend. Ongeveer 80% van de respondenten zegt dat de invloed van de CFO binnen de raad van bestuur duidelijk is toegenomen. Dit is vooral het geval bij grotere technologie-, media- en telecombedrijven die 10 tot 25 jaar bestaan.

Daar zorgen snelle veranderingen op het gebied van producten en businessmodellen ervoor dat de raad van bestuur Finance een strategische rol geeft om sneller data-gedreven beslissingen te nemen. Daarentegen wordt in zeer volwassen organisaties (ouder dan 25 jaar en met een grote internationale aanwezigheid) het uitgebreide CFO-mandaat minder vaak genoemd. Dit wijst op een meer conservatieve stijl van leidinggeven of een gedecentraliseerd bestuur.

Tekort aan talent is de grootste operationele uitdaging. Meer dan de helft van de CFO's noemt een tekort aan data- en digitale vaardigheden, vooral data-analyse, digital engineering en AI. Deze tekorten lijken de voortgang van de digitale transformatie te vertragen. In bedrijven waar het tekort groot is, stagneert de transformatie onder leiding van Finance. De datatoevoer, analytics en engineering die nodig zijn om rapportages te automatiseren en informatie voor data-gedreven besluitvorming te leveren, ontbreken namelijk. Hierdoor blijft de rol van de CFO grotendeels beperkt tot compliance-taken en kan de CFO minder sturen op prestaties en scenario's.

De praktische gevolgen voor CFO's en bestuur zijn duidelijk. Finance-leiders met een groter mandaat moeten strategische doelen vertalen naar investeringsprioriteiten en meetbare resultaten met behulp van duidelijke, door Finance geleide kaders. Het rendement op transformatie en CO2-reductie kan dan beter worden beoordeeld. Zij moeten zorgen voor een betrouwbare data-infrastructuur, analytics en tools zodat het mogelijk wordt om vooruit te kijken met rolling forecasts, scenario's en KPI-automatisering.

In het HR-beleid moeten tekorten op het gebied van analytics, engineering en AI centraal staan. Behoud, werving, bijscholing en externe samenwerking zijn essentieel. Ook moeten risico's worden verankerd in de strategie.

"Ik ben begonnen op het snijvlak van Operations en Finance. Ik wilde graag CFO worden, ook al had ik geen achtergrond in Accounting of Controlling. Toch gaf een vooruitstrevende CEO, die op zoek was naar een frisse blik, mij dertien jaar geleden mijn eerste CFO-rol. Tegenwoordig is een CFO niet meer alleen iemand 'van de cijfers'. De functie vraagt om een holistisch begrip van het bedrijf. De rollen van CFO en CEO zijn hierbij allebei essentieel. De afzonderlijke onderdelen van een bedrijf presteren misschien goed, maar alleen een integrale aanpak leidt tot echt succes."

Tone Bachke – CFO SHV Holdings

"De waarde van een CFO binnen een organisatie wordt steeds duidelijker. De rol verschuift van een focus op compliance en kosten naar waard creatie en een strategisch partnership met de CEO. Van de CFO wordt verwacht dat deze unieke inzichten biedt in mogelijkheden voor waard creatie, de organisatie beschermt tegen onzekerheid, flexibiliteit creëert – zelfs in kapitaalintensieve markten – en de organisatie goed positioneert binnen het nieuwe ecosysteem. Dit vereist een scherp inzicht, netwerkvaardigheden en het vermogen om interne stakeholders te overtuigen."

Arthur Kramer | Partner Finance Transformation Deloitte

Nawoord

Ik wil graag alle CFO's die hebben deelgenomen aan deze survey, en de Deloitte-partners die hun inzichten hebben gedeeld, hartelijk bedanken voor hun bijdragen. Die zijn van grote waarde voor deze publicatie, die Nederlandse CFO's ondersteuning biedt in een steeds complexere en onvoorspelbare omgeving.

Gera Hamer

Managing Partner Deloitte Nederland
Audit & Assurance
CFO Program Partner



Net als in onze Spring Survey is geopolitieke instabiliteit een belangrijk aandachtspunt. Economische en geopolitieke risico's zijn dagelijkse realiteit. Wereldwijde conflicten, spanningen op handelsgebied en verstoringen in de supply chain leiden tot onzekerheid. De economische impact van klimaatverandering, versterkt door geopolitieke onrust, maakt het speelveld nog complexer. Het EU Omnibuspakket is een stap vooruit, maar de urgentie van klimaatverandering vraagt om een structurele inzet. Bij Deloitte blijven we proactief en werken we samen met klanten en stakeholders aan onze duurzaamheidsambities.

In de afgelopen twintig jaar zijn crises een soort constante geworden, van de dotcom-crash tot de wereldwijde financiële crisis en meer. De grootste uitdaging in elke crisis is onzekerheid. Die kan verlamdend werken. Juist dan is het belangrijk om gericht te blijven op de kernstrategie en de belangrijkste doelen niet uit het oog te verliezen. Veerkracht is duidelijk de rode draad in recente crises. Elke uitdaging heeft het aanpassingsvermogen versterkt van degenen die leren van hun ervaringen en die lessen meenemen in de planning. Voor CFO's benadrukt dit nog eens extra hoe belangrijk scenarioplanning en organisatorische veerkracht zijn.

Kostenbeheersing blijft een noodzakelijke voorwaarde voor gezond ondernemerschap. Nederlandse CFO's blijven investeren in innovatie en plukken de vruchten van meer efficiëntie. Nieuwe technologieën, zoals geavanceerde ERP-systemen en AI, zijn essentieel voor meer controle en veerkracht.

Uit de survey blijkt dat veel CFO's nog maar net het potentieel van AI beginnen te ontdekken. Binnen Deloitte heeft het wijdverspreide gebruik van op maat gemaakte AI-oplossingen al geleid tot aanzienlijk meer efficiëntie en een fundamentele verandering in onze manier van werken.

Het is dan ook niet verrassend dat CFO's in de najaarseditie van onze CFO Survey een iets optimistischer beeld schetsen dan in de voorjaarseditie. Ondanks alle onzekerheden gaan ze de uitdaging aan. Ze leiden hun organisaties door een snel veranderend landschap in de richting van veerkracht, wendbaarheid, duurzaamheid en digitale transformatie.

Ik wens jullie veel succes tijdens deze reis!

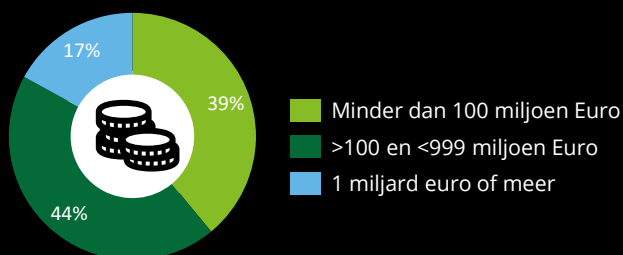
Details steekproef CFO Survey

Een overzicht van de samenstelling van de steekproef naar sector, jaarlijkse omzet, leeftijd van het bedrijf en het aantal landen waarin de bedrijven actief zijn.

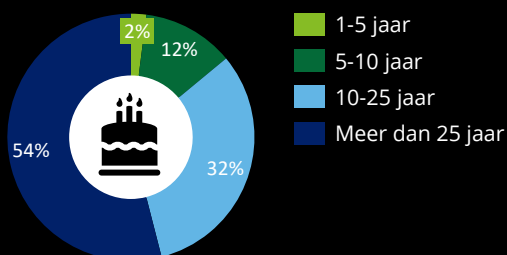
1. Samenstelling per sector



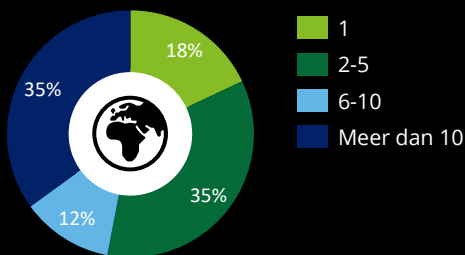
2. Samenstelling naar omzetgrootte



3. Samenstelling naar leeftijd



4. Samenstelling naar landen waarin bedrijven actief zijn



Experts en redactieteam

Het redactieteam wil graag alle experts bedanken die zijn geïnterviewd ten behoeve van deze survey. Hun inzichten en visies bieden een waardevolle context aan de belangrijkste onderwerpen binnen Finance.

Externe Experts



Ralph Wetzels
Chief Financial Officer
Aramco



Tone Bachke
Chief Financial Officer
SHV Holdings



Prof. Bert de Groot
Executive Programs
Erasmus Universiteit Rotterdam

Interne Experts



Arthur Kramer
Partner
Technology & Transformation
arkramer@deloitte.nl



Yvonne Daas
Partner
Technology & Transformation
ydaas@deloitte.nl

CFO Survey Leadership



Mohamed Bouker
CFO Program Lead
Partner Technology & Transformation
mbouker@deloitte.nl



Gera Hamer
Managing Partner
Audit & Assurance Business Lead
ghamer@deloitte.nl

Redactieteam



Arno Bastiaans
Director
Finance Transformation
abastiaans@deloitte.nl



Paul Geerts
Manager
Finance Transformation
pgeerts@deloitte.nl



Anne Brenninkmeijer
Manager
CFO Program | Boardroom Programs
abrenninkmeijer@deloitte.nl



Merle Donraadt
Senior Consultant
CFO Program | Boardroom Programs
medonraadt@deloitte.nl



Andrew O. McLeese
Consultant
Finance Transformation
amcleese@deloitte.nl



Nicole Montalto
Consultant
Finance Transformation
nmontalto@deloitte.nl



Etienne Drabbe
Business Analyst
Finance Transformation
edrabbe@deloitte.nl



Deloitte verwijst naar een of meer van Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), haar wereldwijde netwerk van organisaties die lid zijn en hun gerelateerde entiteiten. DTTL (ook wel "Deloitte Global" genoemd) en elk van de aangesloten organisaties zijn juridisch gescheiden en onafhankelijke entiteiten. DTTL verleent geen diensten aan cliënten. Zie www.deloitte.nl/about voor meer informatie.

Deloitte is een toonaangevende wereldwijde dienstverlener op het gebied van audit en assurance, consulting, financieel advies, risicoadvies, belastingen en aanverwante diensten. Ons netwerk van organisaties in meer dan 150 landen en gebieden bedient vier van de vijf Fortune Global 500® organisaties. Ontdek hoe de ongeveer 286.000 mensen van Deloitte een impact maken die ertoe doet op www.deloitte.nl.

Deze mededeling bevat uitsluitend algemene informatie en geen van de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, de aangesloten organisaties of de aan hen gelieerde entiteiten (gezamenlijk het "Deloitte netwerk") geeft door middel van deze mededeling professioneel advies of professionele diensten. Voordat u een beslissing neemt of actie onderneemt die van invloed kan zijn op uw financiën of uw organisatie, dient u een gekwalificeerde professionele adviseur te raadplegen. Geen enkele entiteit binnen het Deloitte netwerk is verantwoordelijk voor welk verlies dan ook geleden door een persoon die zich baseert op deze communicatie.