



## Deloitte CFO Survey

De gids voor de CFO in  
dynamische en turbulente tijden

# Inleiding

“Doel van het Nederlandse CFO-programma is inzichten en expertise aan te reiken die cruciaal zijn om te kunnen navigeren door het complexe zakelijke landschap wereldwijd. Met gepaste trots bieden wij u hierbij de najaarseditie 2024 van de Nederlandse Deloitte CFO Survey aan, met waardevolle perspectieven en strategische vooruitzichten.”

**Mohamed Bouker**  
**Partner Technology & Transformation**  
**CFO Program Lead**  
**Finance Transformation Lead**



Twee keer per jaar benadert Deloitte meer dan 1.100 CFO's in heel Europa en vragen wij hen naar hun mening over een groot aantal onderwerpen dat van invloed is op de financiële agenda. Dit rapport bevat waardevolle inzichten voor CFO's in Nederland en is het resultaat van diepgaand onderzoek naar hun visie op uiteenlopende onderwerpen, zoals geopolitieke risico's, het beteugelen van inflatie en strategische planning. Om een uitgebreid beeld te schetsen van de unieke uitdagingen en kansen waarmee CFO's te maken krijgen, is data verzameld op basis van een steekproef onder meer dan 130 Nederlandse CFO's.

In deze editie komen drie thema's aan bod die van invloed zijn op de CFO-agenda: economische vooruitzichten, digitalisering en duurzaamheid. Het doel is om inzicht te bieden in de visie van CFO's op deze thema's, om discussies aan te moedigen en strategieën te genereren die bedrijven in staat stellen succesvol te blijven. Dit is cruciaal in een landschap dat wordt gekenmerkt door geopolitieke onzekerheid, snelle technologische vooruitgang en strengere regelgeving.

## Over de economische vooruitzichten

Gezien de huidige economische onzekerheid moeten CFO's sterk de nadruk leggen op financiële discipline. Bezuinigen is essentieel, maar kan niet de enige strategie zijn. Het invoeren van zero-based budgeting, waarbij de nadruk ligt op noodzaak en waarde, wordt cruciaal om financiële stabiliteit te garanderen. CFO's moeten zorgvuldig zijn met de omvang van kostenbesparingen om negatieve gevolgen voor de bedrijfscultuur en het welzijn van medewerkers te voorkomen. Duidelijke communicatie met medewerkers is cruciaal om het moreel op peil te houden en de kernactiviteiten te beschermen.

## Over digitalisering

De rol van AI als onderdeel van strategische besluitvorming zal waarschijnlijk fors toenemen. Verwacht wordt dat AI binnen vijf jaar in 50% van de strategische beslissingen zal zijn ingebod. Vaak wordt onvoldoende gebruikgemaakt van budgetten voor digitalisering om de ontwikkeling van de benodigde toepassingen mogelijk te maken. Het volledige potentieel van AI-tools en -processen is nog niet gerealiseerd. Dit biedt een kans om markten en klanten uit te dagen om de mogelijkheden van AI verder te verkennen, ook al blijft het menselijk oordeel onmisbaar in Finance.

## Over duurzaamheid

Tot slot behelst de rol van de CFO op het gebied van duurzaamheid in toenemende mate het omgaan met wet- en regelgeving, zoals de CSRD. CFO's willen zich richten op waardecreatie, maar de nakoming van wet- en regelgeving eist een groot deel van de aandacht op. Leiderschap en effectieve communicatie zijn daarbij cruciaal, omdat van CFO's een eerlijke boodschap met een toekomstvisie wordt verwacht in combinatie met een adviserende rol bij duurzaamheidsinitiatieven.

## Bijdragen

Deze survey is uitgevoerd door onze Finance Transformation en CFO Program teams, in samenwerking met diverse deskundigen. In het bijzonder bedanken wij Mark Mattern (Mediq) en Jeroen Kroes (Van Lanschot) voor het delen van hun unieke inzichten als CFO's. Ook worden collega's Dorthe Keilberg, Andrea Vogel en Rob Dubbeldeman bedankt voor hun bijdragen, aan de hand waarvan de resultaten van het onderzoek konden worden gekoppeld aan bredere trends binnen de markt. Hieronder volgt een overzicht van de bevindingen van de Deloitte CFO Survey van het najaar van 2024.

# Resultaten: Economische vooruitzichten

Een dunne lijn tussen optimisme en pessimisme

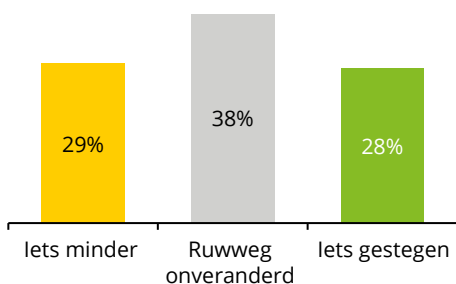


# Optimistische KPI's en voorzichtige economische vooruitzichten

Hoewel de belangrijke financiële KPI's naar verwachting zullen verbeteren, zijn CFO's niet optimistischer dan in de vorige survey. Mogelijk houdt dit verband met het besef dat de Nederlandse economie wereldwijd minder concurrerend is geworden.

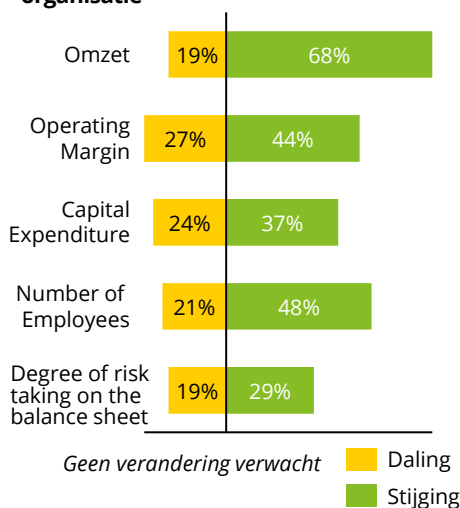
Nu de inflatie is gedaald en de rentetarieven weer langzaam beginnen te dalen, ligt een terugkeer van het optimisme over de economie onder CFO's in de lijn der verwachting. Hoewel het erop lijkt dat er een einde komt aan de economische vertraging, heeft dit het sentiment onder CFO's niet kunnen veranderen. Over het algemeen geven zij aan dat zij niet echt optimistischer zijn dan zes maanden geleden.

**Grafiek 1. Optimisme onder CFO's over de financiële vooruitzichten van de organisatie vergeleken met vorig semester**



Opvallend is dat het sentiment binnen de sectoren Aerospace & Defence, Energy en Industrials negatiever is geworden, terwijl dit in de overige sectoren gemiddeld genomen hetzelfde is gebleven. Meer dan 50% van de CFO's in de bovengenoemde sectoren geeft aan enigszins of aanzienlijk minder optimistisch te zijn. Ook meer dan 50% van de CFO's van ondernemingen die met durfkapitaal of met overheidssteun werken delen deze negatieve vooruitzichten.

**Grafiek 2. Verwachtingen van CFO's over KPI-veranderingen in hun organisatie**



Het meer conservatieve bestedingsbeleid van de Nederlandse overheid leidt waarschijnlijk tot krappere budgetten voor organisaties die afhankelijk zijn van subsidies. Opvallend genoeg wordt dit niet weerspiegeld in de onderliggende KPI's, waarbij de meeste CFO's aangeven hun verwachtingen op grote schaal naar boven bij te stellen. De enige sectoren die deze trend niet volgen zijn Aerospace & Defence, niet-hernieuwbare energie en grondstoffen.

Het Nederlandse politieke landschap is dus een mogelijk antwoord op de vraag waarom CFO's geen toename in optimisme zien, ondanks de verwachte stijging in KPI's in de nabije toekomst. De effecten van bezuinigingen op overheidsuitgaven en een vertraging van productiviteitsherstel temperen mogelijk het optimisme onder CFO's.

Bezuinigingen van de Nederlandse overheid op onderwijs en de voorwaarden voor kennismigranten tasten ons concurrentievermogen aan. Bezuinigen lost een crisis niet op, CFO's moeten zich richten op productiviteitsverbeteringen en het doen van investeringen. Als land doen we het niet erg goed op het gebied van industriebeleid. De Nederlandse economie zal waarschijnlijk snel een achterstand oplopen als CFO's zich niet richten op productiviteitsverbetering en groei aansturen.

**Rob Dubbeldeman | Partner  
Technology & Transformation  
Deloitte**

Economische trends doen vermoeden dat de markten op weg zijn naar een zachte landing, vooral in de VS. Toch wordt op de Europese markten minder goed gepresteerd. De verwachting is dat de ECB de rente verder zal verlagen. De inflatie is stabiel op lagere niveaus, maar er blijft onzekerheid of dit op de lange termijn zal worden volgehouden.

**Jeroen Kroes | CFO Van Lanschot  
Kempn**

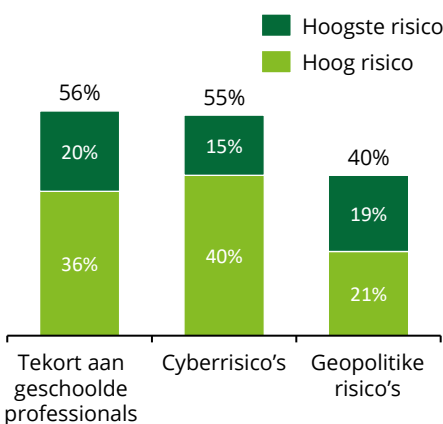


# Onzekerheid en risico's beheren

De kloof tussen de growth mindset van organisaties en het gevoel van onzekerheid komt duidelijk naar voren in de top 3 van risico's die CFO's als zorgwekkend bestempelen: het tekort aan geschoolde professionals, cyberrisico's en geopolitieke risico's. Deze risico's vallen niet rechtstreeks binnen de invloedssfeer van de CFO.

Zelfs in een sterk economisch klimaat kunnen onbeheersbare risico's het optimisme onder CFO's temperen. Deze editie van de CFO Survey laat zien dat dit precies het onderwerp is waar Nederlandse CFO's zich zorgen over maken. In Nederland blijft de grote kloof tussen vraag en aanbod van geschoolde professionals het voornaamste risico voor het bedrijfsleven. Omdat het overheidsbeleid steeds minder gunstig wordt voor expats, zal deze kloof ook niet snel worden gedicht. Met oorlogen en conflicten die de internationale orde blijven verstoren zijn cyberaanvallen en geopolitieke risico's toegetreden tot de risico-top 3.

**Grafiek 3. Top 3 risico's voor business modellen, geïdentificeerd door CFO's**



Sinds de COVID-19 pandemie is het aantal cyberaanvallen flink gestegen, mede door een toename van kwaadwillende partijen. De kosten van dergelijke aanvallen beperken zich niet tot de directe schade van de aanval, en de boetes voor het oplopen van grootschalige datalekken zijn exponentieel gestegen.

In eerdere surveys werden toeleveringsketens vaak gezien als het belangrijkste geopolitieke risico. Maar door toenemend populisme is protectionistisch beleid nu weer op de voorgrond getreden. Met de herinvoering van importtarieven, niet alleen met China maar ook tussen bondgenoten, lijkt het alsof het mercantilisme weer terug is. Dit zou veranderingen kunnen inluiden voor het hele speelveld waarin organisaties opereren, van het kiezen van een vestigingsplaats tot aan het heroverwegen van strategieën voor buitenlandse investeringen en het aanpassen van bedrijfsmodellen aan nieuwe regelgeving.

Omdat de uitslag van de Amerikaanse verkiezingen het wereldwijde speelveld zowel militair als diplomatiek zal bepalen, is geopolitiek gezien de meeste aandacht uitgegaan naar buitenlands beleid. Binnen dit deelgebied nemen het (groene) industriebeleid en de tarieven vanuit de VS de tweede en derde plaats in. De toegenomen aandacht voor de importtarieven van de VS laat zien dat de Nederlandse economie hier op grote schaal aan is blootgesteld.

Een krappere arbeidsmarkt, veranderende demografie en gepolariseerde geopolitiek resulteren in onzekerheid, met name over de gevolgen voor de handel, aangezien blokken onafhankelijk blijven optimaliseren. In deze periode is het verbeteren van mogelijkheden voor scenario-analyse essentieel, waarbij gedetailleerde reacties worden uitgewerkt voor verschillende scenario's, zoals inflatie, rentewijzigingen en drastische veranderingen in het gedrag van afnemers.

**Jeroen Kroes | CFO Van Lanschot Kempen**

**Grafiek 4. Voornaamste geopolitieke risico's**



Geopolitieke instabiliteit vergroot het risico op cyberaanvallen. CIO's zijn de aanjagers van technologische innovaties, maar in deze innovaties schuilt wel een inherente kwetsbaarheid op het gebied van cyberbeveiliging. CIO's stimuleren zo innovatie, terwijl CFO's kritische vragen moeten stellen over de beveiliging van de technologie en zich moeten richten op beheersing van de bedrijfsactiviteiten.

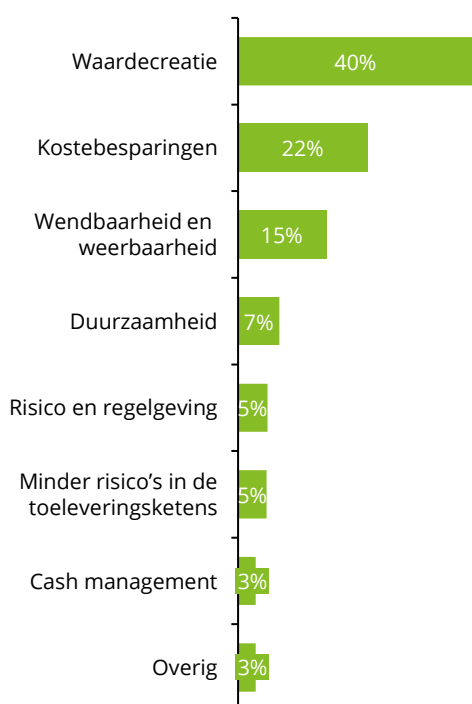
**Rob Dubbeldeman | Partner Technology & Transformation Deloitte**

# Rol van de CFO in waardecreatie

In een relatief stabiele economie is de belangrijkste prioriteit voor CFO's de basis te leggen voor waardecreatie voor de organisaties. Daarbij is het terugdringen van risico's binnen de toeleveringsketens gezakt op de CFO-agenda.

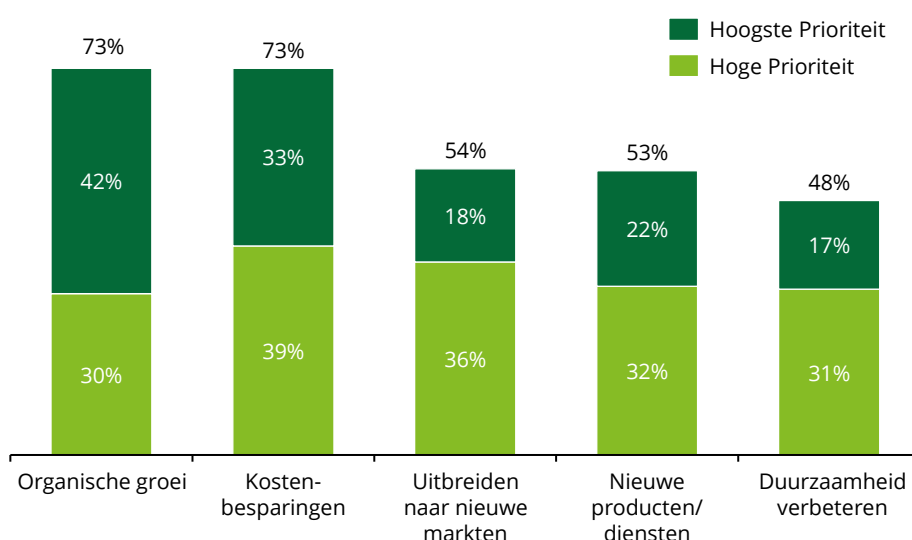
In wat aanvoelt als een stabiele economische omgeving blijft de CEO de Finance-functie vragen de aandacht te richten op waardecreatie, waarbij kostenreductie en flexibiliteit op de tweede, respectievelijk de derde plaats blijven. De verwachting dat Finance een waardegerichte businesspartner moet zijn blijkt ook uit de meest gevraagde vaardigheden van kandidaat-CFO's. Strategische of zakelijke ervaring wordt het meest gevraagd, veel meer dan ervaring op het gebied van FP&A, Accounting of Operational Management. Deze behoefte aan business partnering blijkt ook uit de strategische prioriteiten van CFO's voor hun organisatie voor de komende 12 maanden.

**Grafiek 5. Prioriteiten van de CEO voor Finance**



Uit ons onderzoek blijkt dat organische groei en kostenreductie de topprioriteiten zijn van CFO's, gevolgd door de wens uit te breiden naar nieuwe markten. Duurzaamheid zakt terug naar de vijfde plaats, drie plaatsen lager dan in de vorige survey. 50% van de respondenten gaf aan enigszins voorbereid te zijn op de nakoming van duurzaamheidsvoorschriften. Dit zou kunnen betekenen dat men er voldoende vertrouwen in heeft om het onderwerp te managen vanuit een compliance-perspectief, en het zo minder belangrijk te maken op de CFO-agenda. Hoewel de berichtgeving over dealmaking positiever is geworden, heeft slechts 24% van de CFO's overnames aangemerkt als topprioriteit voor de komende 12 maanden.

**Grafiek 6. Top 5 strategieën voor de komende 12 maanden**

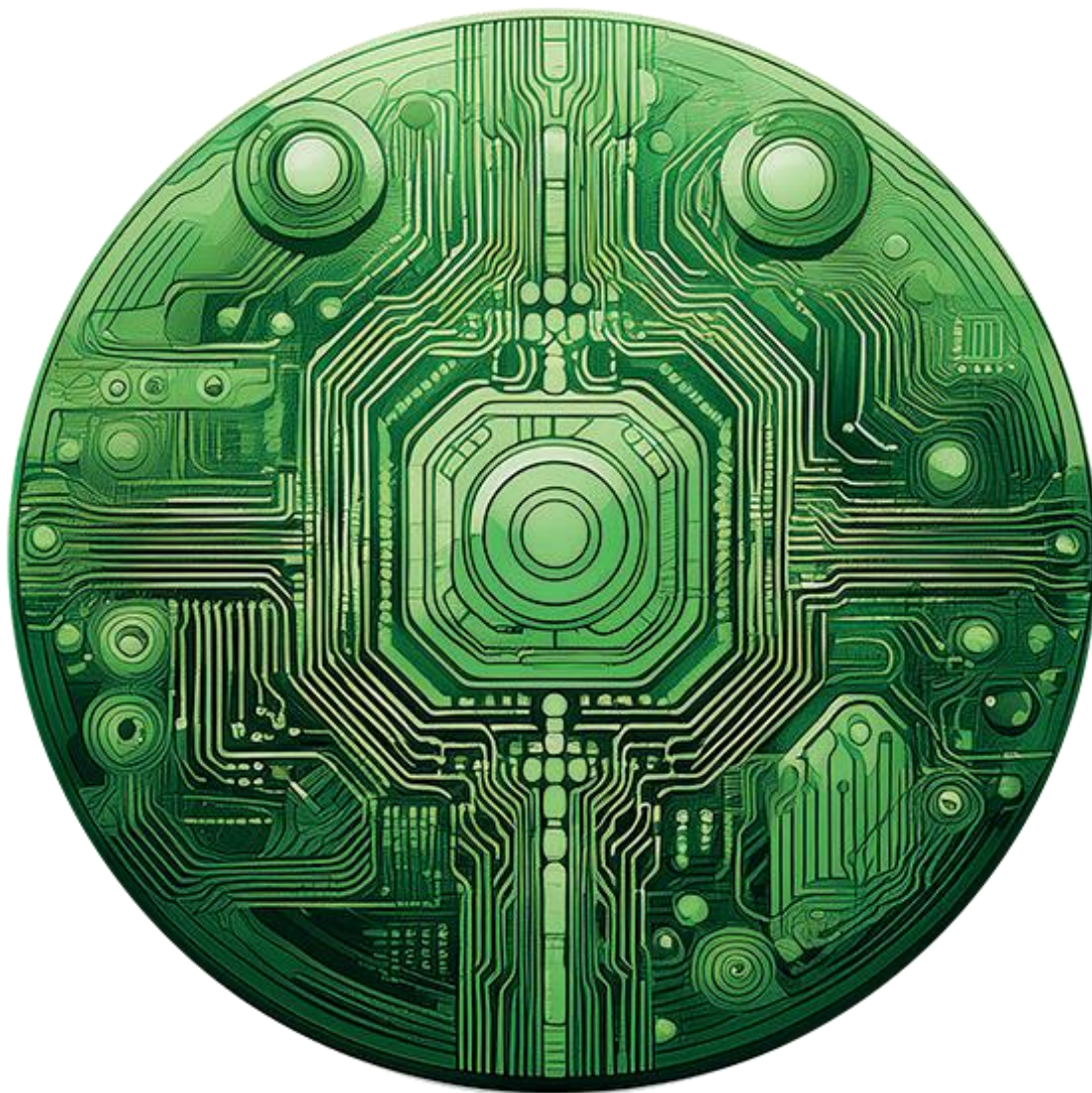


"Boekhouden is nog steeds de kern van deze functie en als CFO's hun organisaties echt willen begrijpen, moeten ze weten hoe ze hun organisatie kunnen voorzien van relevante informatie. Ook moeten ze de verschuiving kunnen maken van terugkijken naar vooruitkijken. Het is een verschuiving die ik momenteel ook doormaak. De CFO's van de toekomst zijn veel handiger met data, en misschien is het eenvoudiger voor hen om over te stappen naar de rol van businesspartner. Maar de functie van CFO behelst veel meer dan het begrijpen van data. Ik ben de sparringpartner van de CEO en samen beoordelen we zakelijke ideeën. Ik heb daarom zowel marktexpertise als oog voor strategische ontwikkeling nodig."

**Mark Mattern | CFO Mediq**

# Resultaten: Digitalisering

De rol van AI en de gevolgen daarvan voor efficiëntie en bedrijfsvoering



# Digitalisering: AI nu en in de nabije toekomst

De huidige AI-trends laten zien dat deze nieuwe techniek binnen vijf jaar bijna de helft van de strategische beslissingen zal beïnvloeden.

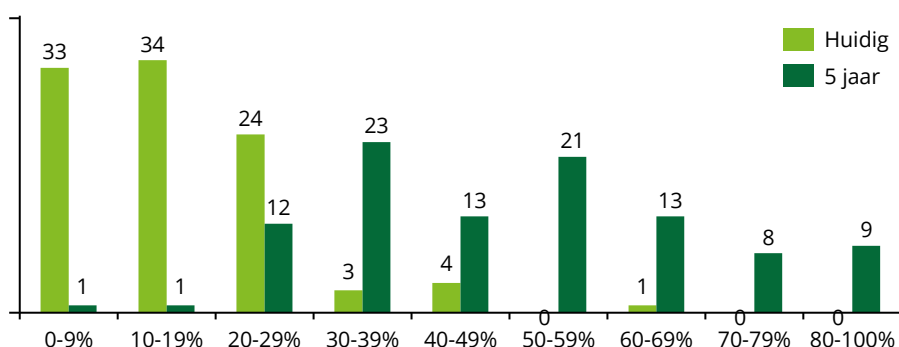
Van oudsher hebben leiders vertrouwd op menselijke expertise om strategische beslissingen te sturen. Tot nu toe werd kunstmatige intelligentie eerder als ondersteunende tool gebruikt dan als primaire aanjager. Maar nu het potentieel van AI steeds duidelijker wordt, is dit paradigma aan het verschuiven. Op dit moment wordt nog minder dan 20% van de strategische beslissingen beïnvloed door AI, maar naar verwachting zal dit percentage de komende vijf jaar stijgen tot bijna 50%. De toename van het aan AI bestede digitaliseringsbudget weerspiegelt deze verwachte verschuiving: waar dit in de vorige editie van deze survey slechts 10% was, is dit nu gestegen naar 14%.

Hetzelfde, zij het in mindere mate, is te zien voor de mate waarin men verwacht bij het nemen van beslissingen in de toekomst op AI te vertrouwen. Bij durfkapitaalondernemingen is dit gemiddeld 55% van de beslissingen, tegenover een gemiddelde van 50% bij de overige organisaties. Wat opvalt is dat beursgenoteerde ondernemingen het meest sceptisch zijn: zij verwachten dat over 5 jaar slechts 36% van hun strategische beslissingen zal zijn gebaseerd op AI. De uitsplitsing naar sector laat opmerkelijke verschillen zien in investeringsstrategieën voor AI. Financiële dienstverleners lopen voorop met een veel groter verwacht vertrouwen in AI voor strategische beslissingen (71%).

Als je over twee jaar kijkt naar het gebruik van AI voor strategische besluitvorming, zul je een ander antwoord te zien krijgen. Iedere vennootschap zal volledig doordrongen moeten zijn van het potentieel en de risico's van GenAI en mensen moeten zich meer op hun gemak voelen bij het gebruik ervan. GenAI is nog niet volledig ingeburgerd. Budgetten zijn beperkt en snelle rendementen zijn nog schaars. Maar wanneer je eenmaal met GenAI gaat spelen, leer je begrijpen hoe het werkt en wat het te bieden heeft.

**Mark Mattern | CFO Mediq**

**Grafiek 7. Vertrouwen op AI voor strategische beslissingen**



Opvallend is dat er geen waarneembaar verschil lijkt te zijn tussen de leeftijd van een organisatie en het vertrouwen dat binnen deze organisatie op dit moment wordt gesteld in AI voor het nemen van strategische beslissingen. Op het vlak van vertrouwen in AI worden meer volwassen organisaties niet voorbijgestreefd door jongere en meer flexibele organisaties.

Ook de eigendomsstructuur lijkt geen invloed te hebben op het huidige gebruik van AI, met uitzondering van één uitschieter: het lijkt erop dat met durfkapitaal gefinancierde organisaties bijna twee keer zoveel AI gebruiken dan andere organisaties (25% t.o.v. 12-15%).

Waarschijnlijk is dit het gevolg van de nadruk die binnen de sector wordt gelegd op nauwkeurigheid en analyse van gegevens. In de gezondheidszorg en de vastgoedsector is de verwachting daarentegen dat AI minder invloed zal hebben op hun besluitvorming. Deze twee sectoren, die vooral gericht zijn op mensen, vertrouwen bij strategische beslissingen waarschijnlijk nog steeds op menselijke intelligentie en verbinding. Mogelijk vinden zij dat AI nog niet zover is dat deze de essentie van persoonlijkheid kan evenaren die zo cruciaal is in hun beide sectoren, zij het op verschillende manieren.

Kijkend naar de terugverdientijd van AI-investeringen, zien we iets wat lijkt op de RPA-trends van een paar jaar geleden. De focus ligt op individuele oplossingen en het maximaliseren van automatisering zonder herziening van het procesontwerp. Robots zijn geleidelijk geïntegreerd in onze workflows, maar zij lieten niet de hockeystickcurve zien die we hadden verwacht. Op dezelfde manier verbetert GenAI processen zonder de vraag te stellen of dit echt nodig is. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door een gebrek aan verbeeldingskracht of een generatiekloof bij het ontwerpen van technologie of zelfs bij de beslissing deze te implementeren.

**Dorthe Keilberg | Partner  
Technology & Transformation  
Deloitte**

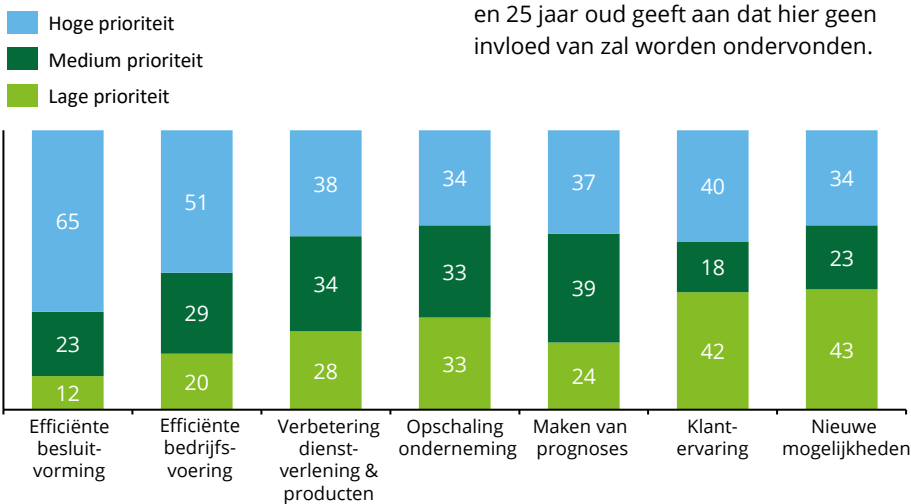


# Digitalisering: de impact van AI op bedrijfsvoering

CFO's richten zich op de kracht van AI om samen met hun medewerkers efficiënter te kunnen werken

Voor de besluitvorming binnen organisaties zijn er verschillende manieren waarop AI wordt ingezet. De meeste respondenten richten zich echter op efficiëntere besluitvorming. Deze prioriteit wordt op de voet gevolgd door de wens om een efficiëntere bedrijfsvoering te bereiken. Dit duidt op een trend om AI te gebruiken als hulpmiddel om gebruikers meer mogelijkheden te geven, in plaats van dat AI menselijke gedachten en inspanningen vervangt. Medewerkers kunnen hierdoor efficiënter werken.

**Grafiek 8. Prioriteiten van AI-gebruik**

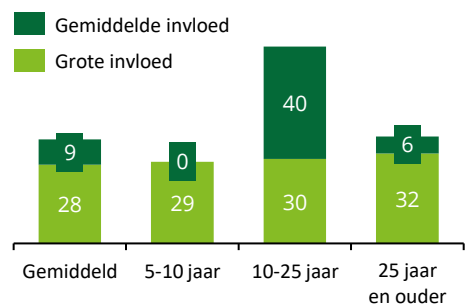


Opmerkelijk genoeg lijkt AI voor de meeste CFO's minder overtuigend waar het gaat om betere voorspellingen, of als hulpmiddel voor de ontwikkeling van nieuwe capaciteiten, vergeleken met het opbouwen van efficiëntie. Op dit moment wordt AI nog altijd gezien als een hulpmiddel voor betere bedrijfsvoering.

De invloed van AI reikt verder dan besluitvormingsprocessen en raakt ook de plaats wáár wordt gewerkt. Dit is duidelijker te zien bij gevestigde, maar niet al te oude organisaties: slechts 10% van de organisaties tussen de 10 en 25 jaar oud geeft aan dat hier geen invloed van zal worden ondervonden.

Dit is heel anders bij zowel oudere organisaties, waar AI slechts in 35% van de gevallen invloed heeft op waar het werk wordt gedaan, als bij organisaties tussen de vijf tot tien jaar oud (waar dit geldt in slechts 29% van de gevallen).

**Grafiek 9. Gaat digitale technologie uw benadering van waar wordt gewerkt in Finance Operations beïnvloeden?**



De focus op operationele verbeteringen suggereert een verschuiving naar het optimaliseren van arbeidskosten en het verbeteren van de operationele efficiëntie, geleid door de mogelijkheden van AI. Dit vertaalt zich niet naar volledige arbeidsarbitrage, omdat we nog steeds zien dat mensen capaciteiten bezitten die AI niet kan vervangen.

Je kunt alleen volledige arbeidsarbitrage bereiken als alle processen volledig digitaal en automatisch worden. En zelfs dan blijft menselijke betrokkenheid cruciaal om wijzigingen in regelgeving en nieuwe functies te implementeren. Shared Service-organisaties worden vaak gezien als het coördinerende 'moederschap' waar data en technologie samenkomen. Omdat de kosten van volledige automatisering mogelijk groter zijn dan de voordelen ervan, moeten we kijken naar de 'sweet spot' van automatisering in plaats van koste wat het kost te willen automatiseren. We kunnen het ons niet veroorloven om het nut van de betrokken mensen uit het oog te verliezen: menselijk aanpassingsvermogen, en menselijke waarden en emoties zijn essentiële componenten in het zakenleven. Hoe zij zich ontwikkelen, door te leren en ervaring op te doen, is iets wat AI niet kan evenaren.

**Dorthe Keilberg | Partner Technology & Transformation Deloitte**

GenAI zal onze interacties met klanten nooit vervangen, maar kan wel worden gebruikt om deze te ondersteunen. We hebben een Center of Excellence opgezet, waarvoor elke afdeling haar 'GenAI-champions' heeft afgevaardigd. Deze champions vertellen kansen in initiatieven en gedetailleerde plannen. AI-tooling is een hot topic voor de hele sector en een kans om van elkaar te leren. Als de markt goede use cases te bieden heeft, willen we die allemaal hebben.

**Jeroen Kroes | CFO Van Lanschot Kempen**

# Resultaten: Duurzaamheid

Waardegedreven versus  
compliancegericht



# Een waardegedreven aanpak heeft nog steeds prioriteit

De meeste CFO's geven aan een waardegedreven duurzaamheidsstrategie te volgen; in veel sectoren is compliance echter nog steeds een belangrijke drijfveer en dit vereist grote inspanningen van Finance.

Als het gaat over hoe CFO's omgaan met duurzaamheid, dan zien we dat dit altijd een balans is tussen het zorgen dat voldaan wordt aan verslagleggings-regelgeving en aan de andere kant sturen op hoe duurzaamheid bijdraagt aan de waardegroei van een organisatie. 66% van de CFO's geeft aan zich primair op waardecreatie te richten, waarmee we een lichte stijging zien ten opzichte van vorig jaar. We zien ook trends terug die zich vorig jaar al aandienen. Landbouw en financiële dienstverlening blijven beide sterk gericht op waardegedreven duurzaamheid. Ook de Automotive-sector blijft meer waardegedreven, hoewel minder dan vorig jaar. De CSRD-regelgeving die binnenkort van kracht wordt is mogelijk een van de redenen hiervoor, naast een verschuiving in prioriteiten zodat tijdig aan regelgeving kan worden voldaan. Vergeleken met de onderzoeksresultaten van vorig jaar signaleren we in de gezondheidszorg een lichte verschuiving. Was het eerst een van de meest compliancegerichte sectoren, nu is te zien dat 67% van de respondenten zich richt op waardecreatie.

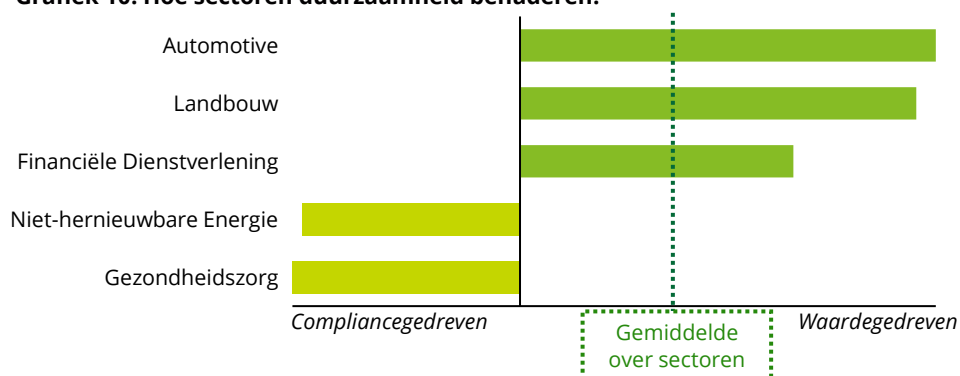
Duurzaamheid wordt steeds vaker onderdeel van de strategische besluitvorming. We overleggen regelmatig met onze leveranciers over hoe we de parameters voor duurzaamheid kunnen verbeteren en we nemen deel aan aanbestedingen voor meerjarige opdrachten voor organisaties die duurzaamheidseisen aan hun aanbestedingen blijven toevoegen. Duurzaamheid is voor ons essentieel.

Mark Mattern | CFO Mediq

De Automotive-sector volgt een tegenovergestelde trend en is meer compliancegericht dan vorig jaar. De sector niet-hernieuwbare energie blijft zich richten op een compliancegerichte aanpak. Kijken we naar omzet, dan zien we dat de grootste verdieners het midden houden wat betreft waarde versus compliance. Dit duidt op een voorzichtige benadering van beide componenten. Ter vergelijking: kleine organisaties zien duurzaamheid als de weg naar grote waarde, waarbij 77% van de organisaties met een omzet van minder dan 100 miljoen euro aangeeft dat waarde de aanjager is van hun duurzaamheidsinspanningen. Het is nog indrukwekkender dat twee van de vijf organisaties in ditzelfde segment beweren dat 80% of meer van hun duurzaamheidsinspanningen waardegedreven is.

Er is ook een duidelijke correlatie met multinationals die zich richten op duurzaamheid als een mechanisme voor waardecreatie, meer dan ondernemingen die slechts in één gebied opereren. Dit ondanks het feit dat deze ondernemingen vanwege de verschillen in wetgeving in de verschillende landen met meer regeldruk te maken hebben.

Grafiek 10. Hoe sectoren duurzaamheid benaderen:



Volgens velen is de compliancegolf beheersbaar, aangespoord door regelgeving zoals de CSRD, hoewel het bereiken van compliance nog steeds grotendeels handmatige inspanningen vergt. De focus ligt in eerste instantie op het garanderen van compliance om goedkeuring van de auditor te verkrijgen, ondanks uitdagingen zoals onbetrouwbare gegevens en het risico van een accountantsverklaring met beperking. Naast compliance wordt van organisaties verwacht dat zij prioriteit geven aan het behalen van duurzaamheidsdoelen, omdat het niet nakomen van beloften ernstige gevolgen kan hebben. Na verloop van tijd zal de verschuiving naar het creëren van duurzame waarde waarschijnlijk een prominenter plek op ondernemingsagenda's gaan innemen.

Andrea Vogel | Technology & Transformation Partner Deloitte

# De Finance-functie en het managen van compliance

CFO's ervaren steeds meer druk om hun organisaties te begeleiden naar regelgevende compliance. De Finance-functie heeft een vooraanstaande rol bij het beperken van de grootste risico's bij duurzaamheidsrapportages.

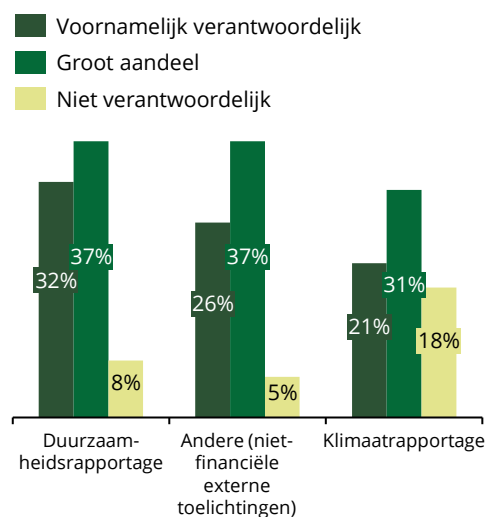
Binnen de verschillende sectoren worden de standpunten over de groeiende rol van de Finance-functie bij duurzaamheid breed gedeeld. Kijkend naar ondernemingsgrootte, leeftijd of eigendomsmodel, bestaan er bovendien weinig verschillen in deze meningen. Van kleine startups tot multinationals, van familie-bedrijven tot beursgenoteerde ondernemingen en van nieuwkomers op de markt tot gevestigde ondernemingen, steeds weer is hetzelfde beeld te zien: de Finance-functie speelt een cruciale en groeiende rol op het vlak van duurzaamheid.

Deze uniformiteit in verschillende soorten organisaties onderstreept het universele belang van financieel inzicht in het duurzaamheidsdomein. Het benadrukt bovendien de kans voor financiële professionals om hun vaardigheden op nieuwe en impactvolle manieren in te zetten, ongeacht de sector of ondernemingsstructuur. De meeste CFO's vinden de Finance-functie essentieel voor duurzaamheidsrapportage.

Omdat Finance ervaren is in het meten, analyseren en rapporteren van financiële gegevens, wordt het gezien als een natuurlijke uitbreiding van hun traditionele rol.

Naast duurzaamheidsrapportages erkennen CFO's ook het belang van de Finance-functie bij klimaatgerelateerde rapportages en andere niet-financiële toelichtingen. De Finance-functie draagt hierbij niet de grootste verantwoordelijkheid, maar wordt wel gezien als een belangrijke factor. De functie neemt het voortouw bij de naleving van regelgeving. De Finance-functie staat onder toenemende druk om de risico's en uitdagingen met betrekking tot de mogelijkheden voor operationele rapportages te beperken en op te lossen. De belangrijkste uitdagingen voor CFO's zijn functies die in silo's werken, zonder dat processen gestandaardiseerd zijn. Dit maakt de beschikbaarheid van gegevens en de consistentie tussen afdelingen een van de grootste uitdagingen voor CFO's (49%). Verder kan de interpretatie van regelgeving verschillen wanneer teams apart van elkaar werken. Met een score van 16% wordt dit gezien als een andere grote uitdaging voor de Finance-functie.

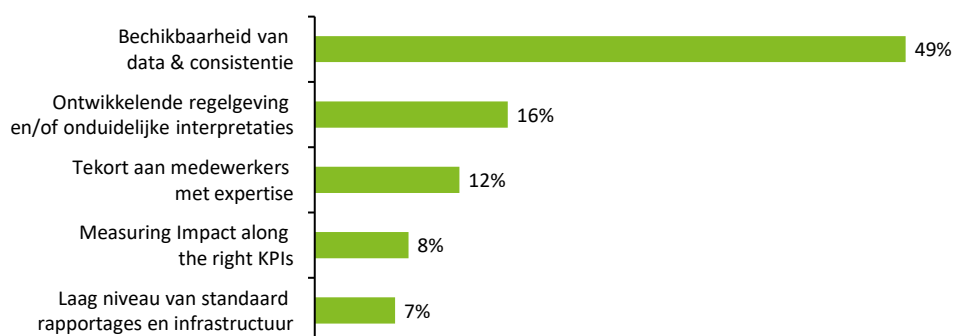
**Grafiek 12. Niet-financiële verantwoordelijkheden van de Finance-functie**



Bij het ontwikkelen van parameters voor duurzaamheidsresultaten slaat de CFO een brug tussen financiële controle en duurzaamheidsexpertise. Terwijl duurzaamheidsexperts zich richten op compliance met regelgeving, zijn CFO's verantwoordelijk voor het complianceperspectief. Duurzaamheid en Finance werken nu nog vaak in silo's, maar er is behoefte aan integratie. CFO's moeten compliance op één lijn brengen met waardegedreven perspectieven en ervoor zorgen dat duurzaamheids-cijfers een strategische bijdrage leveren aan de organisatie. Als voorbeeld hiervan gelden de problemen met de beschikbaarheid en kwaliteit van gegevens. Om deze aan te pakken moeten ondernemingen nieuwe processen ontwerpen voor het verzamelen van gegevens in alle functies en door de hele waardeketen heen.

**Andrea Vogel | Technology & Transformation Partner Deloitte**

**Grafiek 11. Grootste uitdagingen voor duurzaamheidsrapportage**





# Nawoord

Ik wil graag alle CFO's en partners bedanken die hebben deelgenomen aan de interviews. Uw inzichtelijke bijdragen hebben deze survey enorm verrijkt, en hiervan een zeer waardevolle kennisbron voor de toekomst gemaakt.

**Rianne Jans | CFO Deloitte  
Nederland**



Ik sta op het punt om mij te verdiepen in de inzichten uit onze survey en ik nodig u van harte uit deze studie naar de perspectieven van Nederlandse CFO's zeer grondig te bestuderen. Dit rapport biedt diepgaande reflecties op de uitdagingen en kansen die voor ons liggen.

Voor mij is de belangrijkste uitkomst van deze survey de steeds sterkere en meer bredere rol die de functie van CFO in de loop van de tijd is gaan spelen. Binnen elke onderneming is dit een cruciaal aspect geworden voor zowel de korte- als langetermijndoelen.

Deze tendens is te zien op het vlak van zowel duurzaamheid als digitalisering. De CFO en de Finance-functie trekken op deze gebieden meer verantwoordelijkheid naar zich toe. Waar het gaat om ESG zien we een belangrijke focus op milieubewustzijn en groen beleid. Dit is echter niet het enige aandachtspunt. De sociale componenten van ESG staan nog steeds centraal en DEI blijft een relevant aandachtspunt voor CFO's.

Ten aanzien van digitalisering deel ik de mening van Nederlandse CFO's omtrent de grote voordelen die AI kan brengen. Hoe we werken en beslissingen nemen zal voor altijd veranderen, omdat AI ons grotere flexibiliteit biedt. Mogelijk ontdekken we zelfs meer nieuwe perspectieven en ideeën dan voorheen. Dit wil niet zeggen dat AI mensen of menselijk redeneren zal vervangen. Uiteindelijk zal besluitvorming altijd menselijke interactie en denkwerk vereisen.

Het groeiende optimisme op het vlak van duurzaamheid en digitalisering laat perfect zien hoe CFO's het voortouw nemen bij veranderingen en aanpassingen.

Een aantal resultaten binnen het onderdeel economie heeft me verrast. Het blijvend optimisme van Nederlandse CFO's over zoveel KPI's, waaronder de brutowinstmarge, is goed om te zien. We zitten nu in een periode van onzekerheid en het gevoel is dat we in een economische neerwaartse spiraal terecht komen. Het sentiment van de CFO's is over het algemeen relatief voorzichtig, wat waarschijnlijk wordt veroorzaakt door meerdere elementen. Geopolitieke en politieke elementen veroorzaken mogelijk onrust. Tegelijkertijd kunnen zorgen over de markt en risico's zoals cyberbedreigingen ook een negatieve invloed hebben op de houding van CFO's.

Kort gezegd schetst deze editie van de CFO Survey een genuanceerd beeld van hoe Nederlandse CFO's hun weg vinden in het complexe zakelijke landschap. Zij laveren tussen voorzichtig optimisme en pragmatisch pessimisme, terwijl zij sturen op economische veerkracht, digitale transformatie en duurzaam leiderschap.

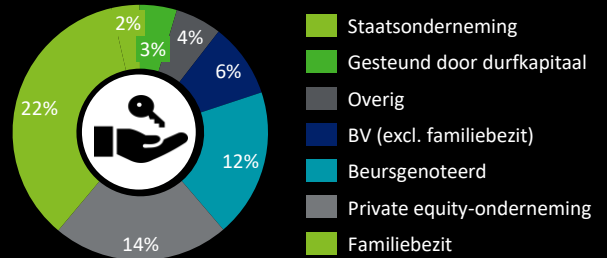
# Steekproef details CFO Survey

Een overzicht van de samenstelling van de steekproef naar sector, type eigendom en omvang van jaarlijkse omzet

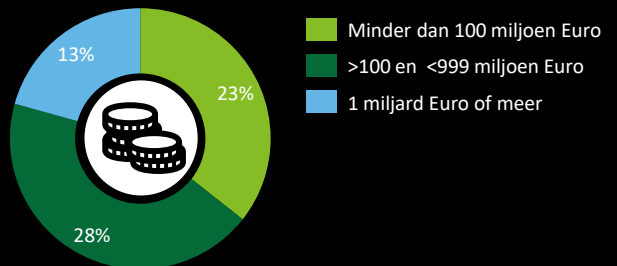
## 1. Samenstelling per sector



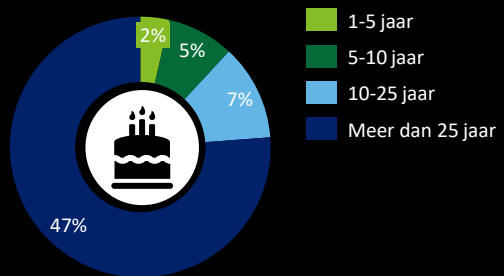
## 2. Samenstelling naar eigendomsstructuur



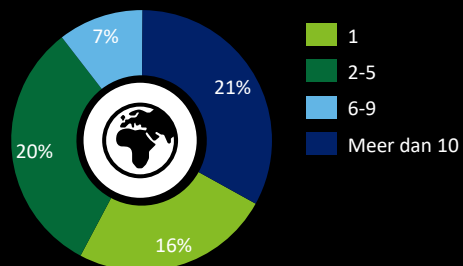
## 3. Samenstelling naar omzetgrootte



## 4. Samenstelling naar leeftijd



## 5. Samenstelling op basis van het aantal landen waarin zij actief zijn



# Bijdragende experts & redactieteam

Het team wil graag alle experts bedanken die zijn geïnterviewd tijdens het opstellen van deze survey en die met hun inzichten een diepgaande context hebben gegeven aan de belangrijkste onderwerpen binnen Finance.

## Externe Experts



**Mark Mattern**  
Chief Financial Officer  
Mediq



**Jeroen Kroes**  
Chief Financial Officer  
Van Lanschot Kempen

## Interne Experts



**Dorte Keilberg**  
Partner  
Finance Transformation  
Dorkeilberg@deloitte.nl



**Rob Dubbeldeman**  
Partner  
Finance Transformation  
Rdubbeldeman@deloitte.nl

## Redactie



**Arno Bastiaans**  
Director  
Finance Transformation  
abastiaans@deloitte.nl



**Rado Baarda**  
Consultant  
Finance Transformation  
rbaarda@deloitte.nl



**Stefano Battiato**  
Analyst  
Finance Transformation  
sbattiato@deloitte.nl

## Management team CFO Survey



**Mohamed Bouker**  
CFO Program Leader  
Finance Transformation  
mbouker@deloitte.nl



**Rianne Jans**  
Chief Financial Officer  
Deloitte Nederland



**Andrea Vogel**  
Partner  
Finance Transformation  
Avogel@deloitte.nl



**Aron Steenwoerd**  
Senior Manager  
Finance Transformation  
ASteenwoerd@deloitte.nl



**Marjorie van de Bilt**  
Consultant  
Finance Transformation  
sbattiato@deloitte.nl



**Carlijn Broerse**  
Senior Consultant Boardroom programs  
cbroerse@deloitte.nl



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.nl/about](http://www.deloitte.nl/about) to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 286,000 people make an impact that matters at [www.deloitte.nl](http://www.deloitte.nl).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.