



Beroepsprofiel CFO

Samenvatting	2
Inleiding	4
1. Veranderingen in maatschappelijke en technologische context	6
1.1 De Vierde Industriële Revolutie	6
1.2 Werken aan een duurzame wereld	7
1.3 Internationale machtsverschuivingen	8
1.4 Impact van de veranderingen op de financiële functie	9
1.4.1 De financiële functie gaat intensiever andere functies ondersteunen	9
1.4.2 De financiële functie besteedt meer aandacht aan verantwoord vooruitkijken	10
1.4.3 De financiële functie krijgt een sterkere externe oriëntatie	12
Conclusie	12
2. De kern van de CFO-functie	14
2.1 De CFO gaat meer focussen op strategieontwikkeling en -executie	14
2.2 De CFO krijgt een sterkere externe oriëntatie	14
Conclusie	15
3. Rollen	16
3.1 De CFO als boegbeeld van integriteit	17
3.2 De CFO als leider/verbinder	18
3.3 De CFO als co-pilot van de CEO	19
3.4 De CFO als veranderarchitect	20
3.5 De CFO als enabler	21
Samenvatting	21
4. Competenties	22
4.1 De CFO ontwikkelt zich breder	22
4.2 Strategische competenties worden belangrijker	23
4.3 Communicatie en samenwerking wordt belangrijker	23
4.4 Competentieprofiel	24
Conclusie	26
Bijlage 1: Samenstelling Commissie, Klankbordgroep en Ronde Tafel	27
Bijlage 2: Procesbeschrijving	30
English Version	32

Samenvatting

In dit beroepsprofiel schetst de commissie Beroepsprofiel van de Vereniging van Registercontrollers (VRC) de rollen, de verantwoordelijkheden en de bijbehorende competenties van de *Chief Financial Officer* (CFO) van de toekomst, in het licht van actuele en toekomstige technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

Steeds meer organisaties krijgen te maken met drie belangrijke ontwikkelingen: snelle technologische ontwikkelingen door de Vierde Industriële Revolutie, de transformatie naar een duurzame economie en internationale machtsverschuivingen. Sommige organisaties hebben hiermee al meer te maken dan andere. Als gevolg hiervan verandert de financiële functie op driemanieren.

In de eerste plaats ondersteunt de financiële functie andere functies van de organisatie, zoals inkoop en HR, steeds vaker en intensiever. Het hoge tempo van de ontwikkelingen vraagt namelijk van organisaties onder andere om een voortdurende doorontwikkeling van organisatie- en businessmodellen. Omdat dit direct verband houdt met het verdienmodel, heeft de financiële functie hierin een belangrijke rol te vervullen.

Ten tweede verschuift binnen de financiële functie de focus van financieel verantwoord achteraf, naar verantwoord voorspellen van financiële én niet-financiële resultaten. Dit maakt data-analyse steeds belangrijker. Organisaties kunnen hierdoor sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen.

Ten derde raakt de financiële functie meer extern georiënteerd. De CFO onderhoudt altijd relaties met financiële stakeholders, zoals banken. Als gevolg van de groeiende aandacht voor onder meer duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, transparantie en integriteit, wordt het voor organisaties steeds belangrijker ook om goede relaties te onderhouden met andere externe *stakeholders*.

Deze drie ontwikkelingen binnen de financiële functie leiden tot twee belangrijke verschuivingen in de positie van de CFO. De CFO ontwikkelt een meer externe én strategische oriëntatie. Hiermee veranderen ook de rollen die van de CFO gevraagd worden. In het verlengde vervult de CFO van de toekomst vijf rollen: boegbeeld van integriteit, leider/verbinder, *co-pilot* van de CEO, veranderarchitect, en *enabler*. De CFO blijft hierbij altijd in de basis verantwoordelijk voor een correcte financiële huishouding en verslaglegging.

Aangezien de rollen van de CFO veranderen, wijzigen ook de competenties die van haar/hem worden gevraagd. Aangezien de financiële functie andere functies intensiever gaat ondersteunen, dient de CFO zich ten eerste breder te ontwikkelen. Zo zal een CFO in een IT-organisatie vaak ook IT-kennis dienen op te doen. In de tweede plaats wordt het steeds belangrijker dat de CFO beschikt over gedegen kennis en goed ontwikkelde vaardigheden op het gebied van strategieontwikkeling en -executie.

In de derde en laatste plaats komt de nadruk sterker te liggen op competenties op het

gebied van communicatie en samenwerking. Zo dient de CFO steeds meer in staat te zijn de stakeholders mee te nemen in het verhaal achter de cijfers.

De CFO van de toekomst stelt de organisatie hiermee in staat doeltreffend in te spelen op de vergaande nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, technologie en politiek van de komende (tientallen) jaren; en in deze transitie waar mogelijk een voortrekkersrol te vervullen.

Inleiding

In dit beroepsprofiel schetst de Vereniging van Registercontrollen (VRC) de rollen, de verantwoordelijkheden en de bijbehorende competenties van de Chief Financial Officer (CFO) van de toekomst, in het licht van actuele en toekomstige technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit profiel moet het voor de opleidingen tot *Executive Master of Finance and Control* gemakkelijker maken om hun curriculum tegen het licht te houden.

Het huidige beroepsprofiel van de financiële professional dat de VRC liet opstellen is inmiddels bijna tien jaar oud. Sindsdien zijn grootschalige maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zichtbaar geworden, met verstrekkende gevolgen voor de financiële functie. Verderop in dit beroepsprofiel gaan we hierop verder in.

Deze ontwikkelingen vragen om een fundamentele heroriëntatie op de rollen en verantwoordelijkheden van financiële professionals in organisaties. De hamvraag is: hoe blijven registercontrollen op elk niveau relevant in een veranderende wereld? Aangezien de CFO verantwoordelijk is voor de financiële functie van een organisatie, begint een antwoord op deze vraag logischerwijs met een heroriëntatie op de positie van de CFO.

De positie van CFO is gangbaar in zowel de profit- als non-profitsector, en heeft verschillende titels, waaronder CFO en financieel bestuurder. De inhoudelijke overeenkomsten zijn echter zo groot, dat het niet zinvol lijkt om hiervoor afzonderlijke beroepsprofielen op te stellen.

Onder de CFO verstaan we daarom in dit beroepsprofiel de persoon die in een organisatie de leiding heeft over het ontwerp, de implementatie, het functioneren en het onderhoud van de financiële functie. Zij/hij is binnen het bestuur of de directie (hierna kortweg aangeduid als het 'bestuur') medeverantwoordelijk voor een financieel gezonde organisatie op de korte en lange termijn.

De financiële functie omvat enerzijds alle financiële projecten en processen in een organisatie en anderzijds alle mensen die binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor de uitvoering hiervan. Deze verzameling mensen duiden we hierna aan als de financiële organisatie. De CFO staat aan het hoofd van de financiële organisatie.

Dit beroepsprofiel werkt uit wat er met organisaties en de CFO-functie gebeurt, zodra een organisatie met de hierboven genoemde grootschalige maatschappelijke en technologische ontwikkelingen te maken krijgt. Dit profiel is dus niet alleen een blik in de toekomst. In steeds meer organisaties is deze transformatie inmiddels in volle gang. Zij moeten nu al de vraag beantwoorden hoe zij de financiële functie en de positie van de CFO opnieuw vormgeven.

Deze ontwikkelingen zullen zich in de nabije toekomst gaan aandienen bij organisaties in alle sectoren. Dit beroepsprofiel richt zich daarom op alle sectoren. Rollen en verantwoordelijkheden worden in dit profiel dan ook zo veel mogelijk geformuleerd in termen die zich lenen voor de profit- én non-profitsector.

Dit beroepsprofiel bestaat uit vier delen. In deel één wordt ingegaan op de drie ontwikkelingen die aanleiding geven tot de opstelling van dit nieuwe beroepsprofiel en wordt

uitgewerkt hoe deze ontwikkelingen de financiële functie transformeren. In deel twee wordt geschetst hoe deze veranderingen de invulling van de CFO-functie beïnvloeden. Vervolgens formuleren we vijf rollen voor de CFO van de toekomst. Deze rollen werken we uit in het derdedeel. In deel vier wordt, tot slot, beschreven over welke competenties de CFO van de toekomst dient te beschikken om deze rollen succesvol te vervullen.

Deze toekomstvisie is in opdracht van de VRC ontwikkeld door de Commissie Beroepsprofiel, in samenspraak met een klankbordgroep, en vervolgens voorgelegd aan een ronde tafel van twintig vakgenoten. De leden hiervan zijn CEO's, (ex-)CFO's, commissarissen en andere functionarissen in de financiële organisatie die vanuit hun rol en ervaring goed op de hoogte zijn van huidige en toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot de CFO-functie. Een overzicht is te vinden in bijlage 1. Bijlage 2 geeft een nadere toelichting op de totstandkoming van het profiel.

1. Veranderingen in maatschappelijke en technologische context

Dit hoofdstuk schetst drie belangrijke veranderingen in de context waarin organisaties opereren: de Vierde Industriële Revolutie, het duurzaamheidsvraagstuk en internationale machtsverschuivingen. Vervolgens wordt uitgewerkt op welke manier deze ontwikkelingen vragen om een wezenlijke transformatie van de financiële functie.

1.1 De Vierde Industriële Revolutie

Het World Economic Forum (WEF) bracht in 2016 een gezaghebbend rapport uit, met de titel *The Fourth Industrial Revolution*. In 2019 bouwde de onderzoeksdienst van het Europese Parlement ESPAS hierop voort met een eigen rapport, met de titel *Society 4.0*. Zij schetsen hierin hoe nieuwe technologieën in elkaar zullen grijpen en de economische en maatschappelijke orde zullen transformeren. Het gaat onder meer om technologieën op het gebied van *artificial intelligence (AI)*, *big data*, *robotisering*, *blockchain*, *3D-printing*, *Internet of Things (IoT)*, nanotechnologie en kwantumcomputers.

Het WEF en ESPAS noemen het begrijpen en vormgeven van deze nieuwe technologische revolutie één van de belangrijkste uitdagingen van deze tijd. Deze technologische revolutie zal leiden tot vergaande veranderingen. Het betreft de transformatie van gehele systemen over enbinnen landen, ondernemingen, industrieën en de maatschappij als geheel, met impact op alle mensen.

Een deel van deze innovaties staat nog in de kinderschoenen. Andere ontwikkelingen hebben al een punt bereikt waarop zij in elkaar grijpen tot nieuwe technologieën, waardoor de grenzen tussen de fysieke, digitale en biologische wereld vervagen. Steeds meer apparaten worden aan elkaar gekoppeld en communiceren met gebruikers. Dit biedt kansen voor nieuwe platformbedrijven die klanten en leveranciers digitaal verbinden. Omdat klantproposities veranderen, zullen organisaties bovendien hun huidige processen en distributiekanaalen andersinrichten.

Doordat technologische ontwikkelingen elkaar veel sneller gaan opvolgen, zullen mensen en organisaties te maken krijgen met een voortdurende vergaande verandering. In de gezondheidszorg wordt bijvoorbeeld steeds meer gebruik gemaakt van de combinatie van AI, nanotechnologie en digitalisering (*eHealth*).

Deze transformatie verloopt niet vanzelf soepel. Om nieuwe ontwikkelingen niet te hinderen, zullen bedrijven en overheid nauwer moeten samenwerken, opdat verouderde wet-en regelgeving (onder meer op het gebied van accounting) tijdig wordt aangepast en nieuwe wetgeving wordt ontwikkeld.

Overheden, bedrijven en ngo's kunnen kansen die ontstaan door nieuwe technologieën verzilveren door de handen ineen te slaan in tijdelijke issue-gerichte coalities. De overheid dient hierbij steeds meer op te treden als aanjager van innovatie, door organisaties actief te betrekken bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en door maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren met subsidies en belastingvoordelen. Daarnaast dient de overheid de balans tussen de markt en de maatschappij te herstellen door markten duidelijker af te bakenen, onder meer via regulering.

1.2 Werken aan een duurzame wereld

De wereld wordt op dit moment eveneens geconfronteerd met fundamentele uitdagingen op het gebied van onder andere de klimaatverandering, uitputting van natuurlijke hulpbronnen en het uitsterven van diersoorten. De omvang van dit duurzaamheidsvraagstuk neemt nog verder toe door de snelle bevolkingsgroei.

De meeste aandacht gaat momenteel uit naar klimaatverandering. De Europese Commissie heeft besloten dat Europa CO₂-neutraal moet zijn in 2050. Zij geeft hiermee uitvoering aan het Klimaatverdrag van Parijs van 2015.

De Verenigde Naties leggen in de *Sustainable Development Goals* een verband tussen ecologische duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid. Een economie die roofbouw pleegt op mensen, is ook niet duurzaam.

Ook in Nederland klinkt de roep steeds luider voor een duurzame economie, die zich ontwikkelt binnen ecologische mogelijkheden en is gefundeerd op een basaal respect voor de menselijke waardigheid. Consumenten kennen steeds meer waarde toe aan de manier waarop een product geproduceerd is. Investeringsfondsen en banken stellen duurzaamheid steeds vaker als voorwaarde voor financiering.

Ook het Rijk, provincies en gemeenten stellen nieuwe eisen op het gebied van duurzaamheid, bijvoorbeeld in aanbestedingsprocedures. Hierbij rekent men organisaties steeds vaker ook af op het gedrag van de hele keten van toeleveranciers. De verduurzaming wordt door de Europese Unie de komende jaren financieel sterk gestimuleerd door de Green Deal, waarmee de Nederlandse eurocommissaris Timmermans van Europa het eerste klimaatneutrale continent wil maken.

Organisaties richten zich hiernaast steeds vaker op *People, Planet en Profit*. Deze combinatie biedt veel nieuwe kansen. Hierdoor wint maatschappelijk verantwoord ondernemen aan belang. Ideële principes worden steeds vaker onderdeel van de missie van organisaties, het aantal *social enterprises* groeit en bedrijven ontwikkelen nieuwe maatschappelijk verantwoorde producten en diensten.

1.3 Internationale machtsverschuivingen

Naast snelle technologische veranderingen en uitdagingen op het gebied van duurzaamheid zien organisaties zich ook geconfronteerd met de gevolgen van internationale machtsverschuivingen.

De Brexit zorgt voor veranderende verhoudingen binnen Europa. Binnen de EU verschuift hierdoor het zwaartepunt van de economische en politieke macht van noord naar zuid en van west naar oost. Tegelijkertijd leidt de Brexit tot verplaatsing van organisaties en activiteiten van en naar het Verenigd Koninkrijk. Overheden stimuleren dit nog met handelsverdragen, lagere belastingen en subsidies.

Nieuwe kansen en risico's waarmee organisaties geconfronteerd worden, zijn groter doordat de productie van goederen in de afgelopen decennia steeds meer is verplaatst naar Azië, Oost-Europa, Afrika en Latijns-Amerika. Deze economische globalisering gaat gepaard met mondiale specialisatie, met als doel schaalvoordelen te behalen. Hierdoor kan tegen de laagste kosten zo veel mogelijk worden geproduceerd. Dit heeft geleid tot grotere welvaart in zowel de exporterende als importerende landen.

Steeds verdere doorvoering van deze mondiale specialisatie heeft ertoe geleid dat een groot deel van de wereldproductie van goederen en onderdelen inmiddels is uitbesteed aan één land: China. Deze groeiende economische dominantie van China zet de Verenigde Staten en de Europese Unie aan tot acties om de eigen economie te beschermen, onder meer via het verhogen van importheffingen en in sommige gevallen zelfs het aangaan van handelsoorlogen.

De COVID-19-pandemie legt op een nieuwe manier de nadelen bloot van de grote afhankelijkheid van producten uit China en andere delen van de wereld. Lokale productie en ruime voorraden van beschermingsmiddelen blijken bijvoorbeeld noodzakelijk om de kwaliteit van de Nederlandse en Europese gezondheidszorg te kunnen garanderen.

De huidige handelsoorlog tussen de VS en China en de wereldwijde crisis rondom het coronavirus leiden daarom tot discussie over de vraag, in hoeverre landen en organisaties afhankelijk willen zijn van grensoverschrijdende economische activiteiten. Globalisering vergroot immers het risico dat de productie- en distributieketen van organisaties verstoord raken.

Om minder kwetsbaar te worden voor de negatieve bijeffecten van globalisering, zullen organisaties en landen hun productie en distributie minder afhankelijk gaan inrichten. Organisaties zullen vaker kiezen om grotere voorraden lokaal aan te houden, deinkoop te spreiden over meerdere leveranciers en zelf weer onderdelen te produceren. Leverbetrouwbaarheid gaat kortom zwaarder meetellen dan kostenoverwegingen.

Al deze verschuivingen in mondiale economische en politieke machtsverhoudingen confronteren organisaties in alle sectoren voortdurend met nieuwe kansen en risico's. Dit speelt bijvoorbeeld bij de aanschaf van apparatuur voor 5G-netwerken van Chinese producenten en de levering van Nederlandse machines voor de productie van computerchips aan Chinese afnemers.

Deze zoektocht naar een nieuw machtsevenwicht gaat, kortom, gepaard met internationale onrust en leidt voor organisaties tot nieuwe kansen en risico's.

1.4 Impact van de veranderingen op de financiële functie

De Vierde Industriële Revolutie, de transitie naar een duurzame economie en internationale machtsverschuivingen hebben vergaande gevolgen voor organisaties en daarmee voor de invulling van de financiële functie in organisaties. Hieronder schetsen we drie belangrijke gevolgen.

1.4.1 De financiële functie gaat intensiever andere functies ondersteunen

De financiële functie, die eerst uitsluitend verantwoordelijk was voor de planning en uitvoering van financiële processen, heeft in de loop van de jaren een steeds bredere rol gekregen. Eerst werd de financiële functie in veel gevallen ook verantwoordelijk voor ondersteunende functies zoals HR, IT en huisvesting. Het afgelopen decennium kwam daarbij een meer intensieve operationele oriëntatie.

Als gevolg van de Vierde Industriële Revolutie verandert het karakter van deze verbreding. De financiële functie gaat andere functies van de organisatie veel intensiever ondersteunen, door klantproposities te vertalen naar processen. Hiermee draagt zij bij aan de coördinatie van andere functies, zoals marketing, sales, inkoop en logistiek. Voor deze verdere verbreding en intensivering zijn twee redenen.

Ten eerste zal het ontwikkelen en bijstellen van organisatie- en businessmodellen veel meer aandacht gaan vragen van organisaties. Een soepel verloop van dit proces zal bepalend worden voor het succes van een organisatie. Als gevolg van de snelle technologische en internationale ontwikkelingen zullen impactvolle veranderingen elkaar immers steeds sneller gaan opvolgen. Dit betekent dat de levenscyclus van producten en diensten steeds korter wordt. Als gevolg van de transitie naar een duurzame economie zullen bovendien veel producten en diensten terug moeten naar de tekentafel. De levensduur van bedrijven, die gedurende de 20e eeuw al afnam, wordt bovendien naar alle waarschijnlijkheid verder verkort door continue veranderingen in businessmodellen.

In dit proces van ontwikkeling van nieuwe organisatie- en businessmodellen heeft de financiële functie een belangrijke rol. De financiële functie is immers medeverantwoordelijk voor de vertaling van nieuwe strategieën naar efficiënte allocatie van beschikbare middelen aan investeringsopties. De bekende emeritus Harvard-hoogleraar Business Administration Joseph L. Bower beschrijft het resource-allocatieproces als het meest kritische bestuursinstrument voor het realiseren van innovaties, koerswijzigingen en transformaties (Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process*, 1986). Dit is de eerste reden dat de financiële functie zich intensiever met andere functies in de organisatie bezig gaat houden.

Ten tweede zal de financiële functie andere functies intensiever gaan ondersteunen omdat de waarde van organisaties steeds sterker wordt bepaald door immateriële activa, als gevolg van nieuwe technologieën en verdergaande digitalisering. De drijvende kracht van deze beweging is onder meer dat niet-automatiseerbare kennis steeds belangrijker wordt, doordat de ontwikkeling en het gebruik van producten en diensten steeds kennisintensiever wordt en dalende informatiekosten als gevolg van goedkope chips en sensoren.

Door deze dalende informatiekosten neemt de gemiddelde levenscyclus van producten en diensten af. Dit maakt het steeds belangrijker dat organisaties voortdurend nieuwe concepten en nieuwe of aangepaste producten en diensten ontwikkelen. Dit vermogen wordt daardoor een waarde van organisaties op zich: *organizational capital*.

Om nieuwe producten en diensten te kunnen ontwikkelen, is bovendien ook de juiste informatie nodig. Hierdoor heeft ook informatie zich ontwikkeld tot een waarde op zich van organisaties: *information capital*.

Aangezien een deel van het werk wordt overgenomen door automatisering en robotisering, ontlenen medewerkers tot slot hun waarde steeds meer aan hun vaardigheden en meer complexe vormen van kennis. Medewerkers zijn hierdoor niet langer een productiemiddel, maar een waarde op zich van organisaties: *human capital*.

De Vierde Industriële Revolutie versnelt deze ontwikkeling. *Organizational capital* wint verder aan belang (en wordt steeds vaker zelfs bedrijfsgeheim), aangezien organisaties steeds adaptiever moeten worden om voortdurende veranderingen te kunnen opvangen. Tegelijkertijd wint *human capital* verder aan belang, aangezien voortdurende aanpassing van de organisatie alleen mogelijk is als medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden.

Tot slot wordt ook *information capital* steeds belangrijker. Nieuwe technologieën maken immers voor het eerst businessmodellen mogelijk die (vrijwel) volledig drijven op steeds snellere en goedkopere rekenkracht van computers die enorme hoeveelheden gebruikersdata kunnen verzamelen en verwerken. Denk hierbij aan AirBnB, Google en andere bedrijven in de platformeconomie.

De financiële functie zal zich, kortom, niet langer uitsluitend bezighouden met het fysieke kapitaal van de onderneming, maar minstens zozeer met het managen van *human capital*, *organizational capital* en *information capital*. Ook om deze reden zal de financiële functie andere functies van de organisaties intensiever gaan ondersteunen.

1.4.2 De financiële functie besteedt meer aandacht aan verantwoord vooruitkijken

Zoals in de vorige paragraaf al werd aangestipt, krijgen organisaties te maken met een steeds sneller veranderende omgeving. Nieuwe technieken op het gebied van onder meer *data analytics* en sensoren maken het bovendien mogelijk om (realtime) een enorme hoeveelheid gegevens te genereren en te verwerken tot stuurinformatie, hiermee inzicht te verwerven in ontwikkelingen onder gebruikers en klanten en hierop snel in te spelen.

Uiteraard blijft *financial accounting* een kerntaak van de financiële functie. Investeerders en de samenleving willen tegelijkertijd steeds meer vooraf beoordelen of de door de organisatie beloofde resultaten behaald zullen worden. Hierdoor verschuift de aandacht binnen de financiële functie van verantwoording door middel van audits en rapportages achteraf (*ex-post compliance*) naar verantwoord vooruitkijken (*ex-ante assurance*); en hiermee van *financial accounting* naar *business control*.

Organisaties die niet of niet snel genoeg meegaan in deze ontwikkeling, zullen vroeger of

later in de problemen komen, of zelfs hun bestaansrecht verliezen. Dit betekent dat business- en/of organisatiestructuren voortdurend moeten worden aangepast. Dit vraagt om voldoende aanpassingsvermogen van organisaties.

Ook de transitie naar een duurzame economie leidt tot veel veranderingen. Tegelijkertijd krijgen organisaties te maken met steeds weer nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van bijvoorbeeld materiaalgebruik en CO₂-verslaglegging. Ondertussen wordt duurzaamheid ook steeds bepalender voor de klantwaarde van producten en diensten.

In deze context kunnen organisaties alleen hun doelen realiseren als ze in staat zijn tot verantwoord vooruitkijken. Ze dienen, kortom, te beschikken over het vermogen om de juiste toekomstscenario's te ontwikkelen. Het wordt een steeds grotere uitdaging voor organisaties om de juiste data te genereren en deze strategisch slim te benutten. Dit leidt niet alleen tot nieuwe banen op het gebied van *data analytics* en *data science*. Ook het vertalen van interne en externedata in nieuwe toekomstbestendige business- en organisatie modellen wint hierdoor sterk aan belang.

Deze nieuwe taken kunnen terecht komen binnen de financiële functie, aangezien deze zich al van oudsher bezighoudt met het genereren en interpreteren van complexe informatie en het beoordelen van strategieën op haalbaarheid met behulp van voornamelijk scenarioplanning.

Tegelijkertijd zullen veel processen op het gebied van boekhouding en verslaglegging verder worden geautomatiseerd door technologieën zoals AI, blockchain en robotisering. Hierdoor zal de aandacht binnen de financiële functie verder verschuiven naar verantwoord vooruitkijken.

De financiële functie blijft binnen de organisatie eindverantwoordelijk voor het rapporteren van betrouwbare financiële informatie, zodat de organisatie voldoet aan de wettelijke verantwoordingsplicht. Door de technologische ontwikkelingen gaan deze taken echter veel minder aandacht en mankracht vragen. Pas als zich een afwijkende uitkomst voordoet, hoeven medewerkers in actie te komen door de uitkomst te analyseren en naar deze analyse te handelen.

De aandacht binnen de financiële functie verschuift kortom van financiële verslaglegging achteraf, naar verantwoord vooruitkijken vooraf. Dit zal ook steeds vaker niet-financiële informatie zijn, vooral als gevolg van de transitie naar een duurzame economie; denk aan de invoering van een CO₂-boekhouding.

1.4.3 De financiële functie krijgt een sterkere externe oriëntatie

De Vierde Industriële Revolutie, de transitie naar een duurzame economie en internationale machtsverschuivingen vragen tot slot ook om een grotere externe oriëntatie van de financiële functie. Deels hangt dit samen met de hierboven geschetste verschuiving van verslaggeving achteraf naar verantwoord vooruitkijken op basis van financiële en niet-financiële informatie. Daarnaast wordt ook het onderhouden van effectieve en efficiënte relaties met externe stakeholders steeds bepalender voor het succes van de organisatie. Dit laatste hangt samen mettenminste drie ontwikkelingen.

Ten eerste neemt het aantal stakeholders toe, oftewel het aantal partijen dat een belang heeft bij de organisatie en/of waarbij de organisatie een belang heeft. Zoals hierboven al werd opgemerkt, zal verdergaande digitalisering leiden tot hechtere samenwerking tussen sectoren en organisaties, onder meer in (tijdelijke) coalities. Ook de transitie naar een duurzame

economie zal vragen om nieuwe vormen van samenwerking. Als gevolg van internationale machtsverschuivingen zullen organisaties bovendien hun afhankelijkheid van andere landen en toeleveranciers willen verminderen.

Ten tweede winnen ook bestaande stakeholders aan belang. Dankzij nieuwe technologieën komt immers meer informatie sneller, goedkoper en betrouwbaarder beschikbaar, die door burgers, medewerkers van organisaties, klanten en aandeelhouders kan worden aangewend om invloed uit te oefenen. Hierdoor kunnen bijvoorbeeld aandeelhouders zich veel actiever gaan opstellen, met als doel om de strategie van een onderneming te beïnvloeden.

Bestaande stakeholders winnen verder aan invloed door de transitie naar een duurzame economie en ook het aantal stakeholders neemt toe. Zo worden taken van toezichthouders uitgebreid en nieuwe toezichthouders in het leven geroepen als gevolg van nieuwe wetgeving, bijvoorbeeld op het gebied van CO₂-boekhouding. Ook investeerders en consumenten stellen steeds hogere eisen aan organisaties op het gebied van duurzaamheid, transparantie en integriteit, waardoor ngo's bij bedrijven aan invloed winnen, bijvoorbeeld door acties en beïnvloeding van de publieke opinie. Omdat goede afstemming en samenwerking met al deze externe stakeholders steeds belangrijker wordt, zullen organisaties ook steeds vaker kiezen voor een vorm van geïntegreerde verslaggeving (*integrated reporting*).

De belangen van deze externe stakeholders zullen moeten worden meegenomen bij de ontwikkeling en bijstelling van organisatiestrategieën en de verantwoording hiervan vooraf en achteraf. Dit vraagt om een grotere externe oriëntatie van de financiële functie.

Conclusie

De komende jaren krijgen organisaties te maken met snelle technologische ontwikkelingen, de transformatie naar een duurzame economie en internationale machtsverschuivingen. Als gevolg hiervan zal de financiële functie op drie manieren veranderen.

De financiële functie gaat andere functies van de organisatie intensiever ondersteunen. Daarbij verschuift de aandacht van externe verantwoording achteraf naar verantwoord vooruitkijken en voorspellen van financiële en niet-financiële resultaten. Deze veranderingen van de financiële functie stellen de organisatie in staat om sneller in te spelen op veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd raakt de financiële functie sterker extern georiënteerd. Dit stelt organisaties in staat om beter in te spelen op het toenemend belang van stakeholders als gevolg van de groeiende aandacht voor onder meer duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, transparantie en integriteit.

2. De kern van de CFO-functie

De functie van CFO is in de jaren zeventig van de twintigste eeuw in het leven geroepen door grote ondernemingen in de Verenigde Staten. Door de lastige economische situatie werd financiële kennis noodzakelijk voor het bepalen van een toekomstbestendige organisatiestrategie. Tijdens de economische crisis van de jaren tachtig werd de functie van CFO geïntroduceerd in Europese ondernemingen. Daarna werd de functie ook gangbaar in de non-profitsector. Kortom: de CFO-functie heeft vorm gekregen in reactie op crises.

De huidige uitdagingen van de Vierde Industriële Revolutie, internationale machtsverschuivingen en de transformatie naar een duurzame economie zetten nu opnieuw een heroriëntatie op de CFO-functie in gang. In de volgende paragrafen beschrijven we de twee belangrijkste veranderingen.

2.1 De CFO gaat meer focussen op strategieontwikkeling en -executie

Als lid van het bestuur van de organisatie was de CFO altijd al medeverantwoordelijk voor het bepalen en uitvoeren van de strategie. De CFO kan hieraan nu meer tijd gaan besteden. De CFO blijft immers verantwoordelijk voor *financial control*, maar dit vraagt minder tijd als gevolg van toenemende digitalisering en robotisering van de financiële functie.

Doordat de CFO andere functies steeds intensiever gaat ondersteunen, ontwikkelt zij/hij tegelijkertijd goed zicht op het functioneren van de gehele organisatie. Dit maakt de CFO binnen het bestuur tot een belangrijke co-pilot van de CEO (de *Chief Executive Officer of bestuursvoorzitter*); en niet uitsluitend in financieel opzicht.

Ook is de CFO door zijn bredere rol goed gepositioneerd om veranderingen in businessmodellen en organisatiestructuren te herontwerpen, niet alleen binnen de financiële functie, maar in de gehele organisatie. De CFO krijgt hierdoor steeds meer de rol van veranderarchitect.

Doordat de aandacht in de financiële functie verschuift van rapporteren naar verantwoord vooruitkijken, is de CFO beter gepositioneerd om vraagstukken te signaleren, te agenderen en besluitvorming hierover mogelijk te maken. De rol van enabler van de CFO in de strategie-executie wordt hierdoor van steeds groter belang.

2.2 De CFO krijgt een sterkere externe oriëntatie

Intern is de CFO van oudsher de hoogste functionaris van de financiële functie. Extern functioneert zij/hij als de poortwachter van betrouwbare financiële verslaglegging.

Hierboven werd al aangegeven dat de financiële functie intensiever andere functies van de organisatie zal ondersteunen en tegelijkertijd meer extern georiënteerd raakt. Dit vraagt van de CFO een brede visie op (1) alle andere functies *van de organisatie* en (2) alle relevante ontwikkelingen *buiten de organisatie*.

De CFO ondersteunt de organisatie dus integraal, end-to-end, over de gehele levenscyclus van de dienst of het product: van het signaleren van gebruikersbehoeften tot ontwikkeling van nieuwe diensten en producten, marketing, logistiek en contact met gebruikers. De CFO kijkt hierbij niet alleen naar de eigen organisatie, maar ook naar andere organisaties in de keten, buiten de eigen keten en zo nodig sectoroverschrijdend.

Omdat stakeholders steeds meer aandacht zullen vragen zal de CFO daarnaast ook extern ook steeds meer optreden als leider/verbinder. De CFO blijft hierbij steeds integer handelen bevorderen. Aangezien de invloed van interne en externe stakeholders toeneemt, vraagt dit om een CFO die functioneert als een boegbeeld van integriteit.

Conclusie

Als gevolg van de ontwikkelingen binnen de financiële functie die geschetst zijn in hoofdstuk 1, treden twee belangrijke verschuivingen op in de positie van de CFO. De CFO gaat zich ten eerste meer bezighouden met de strategieontwikkeling en -executie en raakt ten tweede sterker extern georiënteerd. Hierdoor krijgen andere verantwoordelijkheden de nadruk, en daarmee andere rollen. In de volgende hoofdstukken worden deze rollen en de bijbehorende competenties verder uitgewerkt en toegelicht.

3. Rollen

Dit hoofdstuk schetst de rollen van de CFO van de toekomst en de bijbehorende verantwoordelijkheden. De vijf rollen die aan het einde van het vorige hoofdstuk zijn geïntroduceerd, worden eerst kort gedefinieerd. Vervolgens worden deze definities inafzonderlijke paragrafen stuk voor stuk toegelicht.

SCHEMA: De vijf rollen van de CFO van de toekomst

Boegbeeld van integriteit De CFO is als bestuurder van de organisatie een boegbeeld van integriteit en ziet erop toe dat het ontwerp en de werking van de organisatie integer handelen bevordert.

Leider/verbinder De CFO geeft leiding aan de financiële functie, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe.

Co-pilot van de CEO De CFO is een belangrijke co-pilot van de CEO en als bestuurder medeverantwoordelijk voor het bepalen en bijstellen van de organisatiestrategie.

Veranderarchitect De CFO levert een bijdrage aan het aanpassen van organisatiestructuren, businessmodellen, processen en projecten binnen de organisatie die noodzakelijk zijn voor het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie.

Enabler De CFO maakt besluitvorming mogelijk door vraagstukken te signaleren en agenderen en is medeverantwoordelijk voor het oplossen van deze vraagstukken binnen de financiële functie en de organisatie als geheel.

3.1 De CFO als boegbeeld van integriteit

Vanuit zijn rol als bestuurder van de organisatie is de CFO van de toekomst een boegbeeld van integriteit en ziet zij/hij erop toe dat het ontwerp en de werking van de organisatie integer handelen bevordert. Hier lichten we dit toe.

De CFO functioneerde intern en extern al als boegbeeld van integriteit, samen met de CEO en de rest van het bestuur. Deze rol vraagt in de toekomst alleen nog maar meer aandacht. Ten eerste dienen organisaties te voldoen aan steeds meer wet- en regelgeving, als gevolg van de transitie naar een duurzame economie, het toenemend belang van principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen en nieuwe privacyvraagstukken die ontstaan door de opkomst van *big data*. Dit uit zich onder meer in toenemende eisen op het gebied van verslaglegging. De CFO is en blijft ervoor verantwoordelijk dat de organisatie integer is in het naleven van de wet.

In de tweede plaats wordt integriteit steeds bepalender voor de maatschappelijke en economische positie van een organisatie, waaronder de middelen waartoe de organisatie toegang heeft. Het wordt voor organisaties immers steeds belangrijker om goede relaties te onderhouden met een groeiend aantal stakeholders (zie paragraaf 1.4.3). Deze ontwikkelingen vragen specifiek aandacht van de CFO, gezien haar/zijn verantwoordelijkheden met betrekking tot financiering.

Vanuit deze rol is de CFO medeverantwoordelijk voor een organisatie-opzet en organisatiecultuur die integer handelen bevordert, samen met de CEO en de rest van het bestuur. De CFO dient hiertoe, om te beginnen een baken te zijn van betrouwbaarheid en moraliteit: extern voor de stakeholders en intern voor alle medewerkers. Het belang hiervan neemt alleen nog maar toe, aangezien medewerkers op alle niveaus steeds vaker zelfstandiglastige, ethische afwegingen moeten maken. Dit vraagt om een inspirerend voorbeeld.

Het goede voorbeeld geven is echter niet genoeg. De CFO spant zich er daarom ook actief voor in dat de organisatie integer handelt en wet- en regelgeving naleeft. Dit doet de CFO door interne procedures en gedragsregels op te (laten) stellen en toe te (doen) zien op de naleving hiervan. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn integer gedrag van medewerkers en bescherming van data. Zo kan de CFO een beheerssysteem opzetten, met interne controles die uiteen kunnen lopen van het instellen van een portier aan de poort tot het inbouwen van validatiecontroles in IT-systemen. De CFO van de toekomst stelt, kortom, in alle situaties de integriteit en reputatie van de organisatie voorop.

3.2 De CFO als leider/verbinder

Vanuit deze rol geeft de CFO van de toekomst leiding aan de financiële functie, zowel binnen de organisatie als naar buiten toe.

Als leider van de financiële functie blijft de CFO eerst en vooral eindverantwoordelijk voor de financiële huishouding van de organisatie. Zij/hij draagt er zorg voor dat de cijfers altijd op orde zijn. In de tweede plaats vertaalt de CFO strategische wijzigingen naar de financiële organisatie, met als doel operationele en financiële risico's te managen en bij te dragen aan een financieel gezonde organisatie.

Als leider van de financiële functie vervult de CFO bovendien een sleutelrol in het vertalen van de strategie naar de rest van de organisatie. Hiervoor vertaalt zij/hij de strategie in toegankelijke plannen die zó eenvoudig en helder zijn, dat iedereen op elk moment weet wathem of haar te doen staat.

Vanuit zijn rol als leider/verbinder speelt de CFO een sleutelrol in het ontwerp en de ontwikkeling van de informatie-infrastructuur die nodig is om huidige en toekomstige businessmodellen en processen succesvol te laten functioneren en nieuwe strategieën te ontwikkelen. Doordat ontwikkelingen steeds sneller gaan, wint deze informatie-infrastructuur aan complexiteit én belang. De organisatie is hierdoor in staat tot verantwoord vooruitkijken (zie paragraaf 1.4.2).

De CFO zorgt hierbij voor een goede aansluiting tussen propositie(s) en processen binnende deze informatie-infrastructuur. Zij/hij regelt hiervoor onder andere dat beslissingsrechten en autorisaties in de informatie-infrastructuur worden gewaarborgd. Zo zullen businessmodellen steeds vaker gebaseerd zijn op proposities van digitale diensten. Een belangrijk onderdeel van deze infrastructuur is een systeem voor performance management. Dit maakt het mogelijk op alle niveaus in de organisatie te sturen op de visie van het bestuur.

Om de strategie te realiseren, betreft het bestuur ook externe stakeholders. Dit doet de CFO samen met de CEO. De CFO onderhoudt van oudsher al de relaties met stakeholders op het gebied van financiering en toezicht, inclusief de financiële pers. Zij/hij is immers eindverantwoordelijk voor verslaglegging en het naleven van wet- en regelgeving. De CFO gaat de CEO hiernaast intensiever ondersteunen in het onderhouden van relaties met het groeiende aantal niet-financiële stakeholders, waaronder ngo's (zie paragraaf 1.4.3). Een belangrijke reden hiervoor is dat wijzigingen in organisatiebeleid in veel gevallen ook zwaarwegende financiële gevolgen hebben.

De CFO onderhoudt met al deze stakeholders effectieve relaties, onder meer door nieuwe manieren te zoeken om maatschappelijke belangen en organisatiebelangen te combineren. Zij/hij vertegenwoordigt intern dus niet langer uitsluitend de belangen van de financiële functie; en extern niet langer alleen de belangen van de eigen organisatie. In plaats daarvan vertegenwoordigt de CFO van de toekomst de belangen van alle interne en externe stakeholders.

3.3 De CFO als co-pilot van de CEO

Vanuit deze rol treedt de CFO van de toekomst op als een belangrijke co-pilot van de CEO en is zij/hij als bestuurder medeverantwoordelijk voor het bepalen en bijstellen van de organisatiestrategie. Zij/hij heeft hierbij specifiek aandacht voor enerzijds externe kansen en bedreigingen en anderzijds de mogelijkheden van de eigen organisatie. Hiernaast houdt zij/hij rekening met de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hier lichten we dit toe.

Het hoge tempo van technologische en maatschappelijke veranderingen maakt voortdurende bijstelling van de organisatiestrategie noodzakelijk. In verband met de wettelijke verantwoordelijkheid van bestuurders voor de organisatiestrategie, wordt De CEO hierbij door de rest van het bestuur ondersteund. De CFO vervult hierin een belangrijke rol, omdat deze de vergezichten van de CEO kan vertalen in strategische opties en beoordelen op haalbaarheid.

Bij het beoordelen van strategische opties kijkt de CFO steeds naar drie aspecten. Ten eerste identificeert de CFO op externe kansen en bedreigingen voor de organisatie, op basis van inschattingen over het toekomstige gedrag van gebruikers en klanten en de ontwikkelingen in de omgeving waarin ze zich bewegen. De CFO kan hierdoor voor de organisatie kansen signaleren om voorop te lopen, bijvoorbeeld via de introductie van nieuwe duurzame producten of het hergebruik van materialen in het productieproces.

In de tweede plaats kijkt de CFO naar de mogelijkheden van de eigen organisatie. Zo dient de organisatie tegen acceptabele kosten het benodigde kapitaal te kunnen ontwikkelen of verwerven. De CFO is vanuit deze rol in staat om dit soort mogelijkheden en beperkingen te voorzien en voor het bestuur inzichtelijk te maken.

Zowel de transformatie naar een duurzame economie als internationale machtsverschuivingen vragen om een organisatiestrategie die rekening houdt met de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook deze aspecten zal de CFO daarom

meewegen bij het beoordelen van strategische opties.

Om de CEO te ondersteunen in het maken van strategische keuzes, maakt de CFO tot slot voor het bestuur inzichtelijk of en hoe strategische opties zich laten vertalen in huidige en toekomstige organisatie- en businessmodellen. Hierbij betreft de CFO niet alleen de financiële functie, maar ook de andere functies van de organisatie. Keuzes legt zij/hij zo nodig ter besluitvorming voor aan de rest van het bestuur. Het gaat dan onder andere om uitgewerkte voorstellen voor het lanceren van nieuwe producten, het betreden van nieuwe markten en het diversifiëren van leveranciers, om risico's op leveringsproblemen te verkleinen.

3.4 De CFO als veranderarchitect

Vanuit deze rol levert de CFO van de toekomst een bijdrage aan het aanpassen van organisatiestructuren, businessmodellen, processen en projecten binnen de organisatie die noodzakelijk zijn voor het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie. De CFO is bovendien verantwoordelijk voor het doorvoeren van veranderingen in het ontwerp van de financiële functie. Hier lichten we dit toe.

De CFO is verantwoordelijk voor het resource-allocatieproces (zie paragraaf 1.4.1). Dit geeft de CFO niet alleen een rol in de strategieontwikkeling, maar maakt haar/hem ook medeverantwoordelijk voor het effectief en efficiënt functioneren van de organisatie in bredere zin. Het gaat dan bijvoorbeeld om het realiseren van kostenreducties als er nieuwe technieken beschikbaar komen, waardoor zaken kunnen worden geautomatiseerd en gerobotiseerd.

Naast deze meer klassieke technieken voor kostenbesparing dient de CFO bovenal ookeen adaptieve organisatie te realiseren, die zodanig flexibel is gestructureerd dat wijzigingen in businessmodellen eenvoudig en betaalbaar kunnen worden doorgevoerd. De CFO voert daartoe ten eerste wijzigingen door in de informatie-infrastructuur en zo nodig ook in organisatiestructuren. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om het ontwikkelen van een modulaire organisatiestructuur om snel op veranderingen te kunnen inspelen, of om het vormgeven van een fusie of overname.

Ten tweede kan de CFO ook processen anders inrichten. Zo kunnen besluitvormingsprocessen anders worden ingericht, opdat medewerkers op lagere niveaus vaker in onderling overleg of zelfstandig besluiten kunnen nemen (zie paragraaf 1.4.3).

Een derde en laatste manier om adaptief te organiseren, is door medewerkers uit verschillende functies van de organisatie vaker te laten samenwerken in issue-gerichte projecten. Deze samenwerking beperkt zich in veel gevallen niet tot de eigen organisatie; medewerkers zullen ook vaker projectmatig gaan samenwerken met andere organisaties.

Door een bijdrage te leveren aan het initiëren, ontwerpen en wijzigen van heldere organisatiestructuren en businessmodellen weet de CFO wijzigingen in de strategie voor medewerkers op alle niveaus van de organisatie behapbaar te maken. De CFO kan hiertoe initiatieven nemen en legt aan het bestuur zo nodig voorstellen voor.

De CFO kijkt hierbij steeds naar de korte én lange termijn. Overmatige focus op resultaten op korte termijn zal in de regel ten koste gaan van resultaten van de organisatie op de langere termijn en in het slechtste geval zelfs het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen.

De CFO dient daarom kansen en risico's goed in te schatten, op basis van de informatie die op dat moment beschikbaar is. De CFO doet dit door een plan van aanpak met opties uit te werken, bijvoorbeeld om productie- en distributieprocessen aan te passen om minder kwetsbaar te worden voor de negatieve bijeffecten van globalisering.

Door de leiding te nemen in de ontwikkeling van nieuwe processen en structuren, draagt de CFO eraan bij dat strategisch noodzakelijke veranderingen voor iedereen in de organisatie uitvoerbaar worden. De CFO draagt zo bij aan een cultuur van voortdurend verbeteren.

3.5 De CFO als enabler

Vanuit deze rol maakt de CFO van de toekomst besluitvorming mogelijk door vraagstukken te signaleren en agenderen en is zij/hij medeverantwoordelijk voor het oplossen van deze vraagstukken binnen de financiële functie en de organisatie als geheel. Dit lichten we hier toe.

De CFO gebruikt het performancemanagementsysteem om afwijkende uitkomsten te signaleren en op te volgen. Als de door de CFO ingerichte dashboards een waarschuwing afgeven, zorgt zij/hij ervoor dat de bijbehorende vraagstukken worden geagendeerd voor besluitvorming en worden opgelost in samenspraak met het bestuur en de financiële organisatie.

De CFO weegt in zulke gevallen kansen en risico's af en vertaalt deze naar actieplannen en besluiten. Zo kan de CFO aan het bestuur een uitgewerkt voorstel voorleggen als financiering nodig is voor een overname. De CFO gebruikt hierbij scenario- en trendanalyses op basis van feiten en gevalideerde aannames, om een goede besluitvorming mogelijk te maken.

Het is ook mogelijk dat een organisatie niet voldoet aan wet- en regelgeving, bijvoorbeeld door fraude of onvoldoende controle op de verstrekking van leningen of uitkeringen. Dit is een risico voor de reputatie en in het uitzonderlijke geval ook voor het bestaansrecht van de organisatie. Een dergelijk vraagstuk zal de CFO daarom altijd oplossen in samenspraak met het bestuur.

De CFO draagt er daarnaast zorg voor dat de vraagstukken op het gebied van strategie-executie worden opgelost. Dit doet zij/hij in samenspraak met een andere bestuurder die verantwoordelijk is voor het organisatieonderdeel waar het vraagstuk zich voordoet. De CFO kijkt hierbij onder meer naar mogelijkheden om te investeren in nieuwe producten, bevordert innovaties en creatieve ideeën en stelt in overleg met het bestuur hiervoor middelen beschikbaar.

Samenvatting

Als gevolg van meer focus van de CFO op strategiebepaling én -uitvoering en een grotere externe oriëntatie veranderen de rollen die van de CFO gevraagd worden. De CFO zal in de toekomst over een breed scala van rollen met verantwoordelijkheden beschikken. We definiëren vijf rollen van de CFO van de toekomst: boegbeeld van integriteit, leider/verbinder, co-pilot van de CEO, veranderarchitect en enabler. In het volgende hoofdstuk werken we uit welke implicaties dit heeft voor de competenties waarover een CFO dient te beschikken.

4. Competenties

In het vorige hoofdstuk beschreven we de vijf rollen van de CFO van de toekomst. Doordat de rollen van de CFO veranderen, veranderen ook de competenties die van de CFO worden gevraagd. In dit hoofdstuk ontwikkelen we daarom een competentieprofiel voor de CFO van de toekomst. Onder een competentie verstaan we hier het vermogen om een rol met de juiste kennis en vaardigheden te vervullen.

Dit competentieprofiel ontwikkelen we door eerst te analyseren hoe het competentieprofiel van de CFO verandert onder invloed van de technologische en maatschappelijke ontwikkelingen in hoofdstuk 1: de Vierde Industriële Revolutie, de transitie naar een duurzame economie en de internationale machtsverschuivingen. Dit doen we aan de hand van drie ontwikkelingen binnen de financiële functie (zie paragraaf 1.4): een intensievere ondersteuning van andere functies in de organisatie, meer aandacht voor verantwoord vooruitkijken en een sterkere externe oriëntatie.

Deze drie ontwikkelingen leiden tot drie verschuivingen in het competentieprofiel van de CFO. Deze verschuivingen werken we uit in de eerste drie paragrafen. In het verlengde hiervan formuleren we vervolgens in de laatste paragraaf het nieuwe competentieprofiel van de CFO van de toekomst.

4.1 De CFO ontwikkelt zich breder

Omdat de financiële functie intensiever andere functies van de organisatie gaat ondersteunen, dient de CFO van de toekomst zich breder te ontwikkelen. De CFO moet immers over alle verschillende functies van de organisatie op voldoende abstractieniveau kunnen communiceren en moet hierop zo nodig ook een eigen visie kunnen ontwikkelen.

Dit vraagt om meer kennis van andere functies van de organisatie én om kennis op een hoger abstractieniveau. Het gaat dan om theorieën en concepten van deze andere functies binnen een organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van projectmanagement en logistiek. De CFO dient ook meer energie te investeren in het up-to-date houden van haar/zijn algemene kennis, in verband met het hoge tempo van verandering.

Finance blijft tegelijkertijd de kern van de functie. Dit betekent níét dat de CFO zelf expert dient te zijn op elk deelgebied van finance, maar wél in staat moet zijn om ook de meest complexe finance-vraagstukken te doorgronden en te vertalen naar eenvoud. Dit kan alleen als de CFO beschikt over voldoende vakinhoudelijke kennis om de juiste vragen te stellen aan experts op deelgebieden van finance. Hierbij gaat het ook om voldoende kennis van de financiële impact van alle vormen van activa, en in het bijzonder *information capital*, *organizational capital* en *human capital*.

De CFO dient zich derhalve te ontwikkelen tot een zogenaamde *'T-shaped professional'*. Zij/ hij combineert dieptekennis op het gebied van finance, strategie, bedrijfskunde en *management consultancy* (de verticale balk van de T) met voldoende kennis op het gebied van andere functies van de organisatie, zoals marketing, sales, inkoop en logistiek (de horizontale balk van de T). Afhankelijk van de sector of branche waarin de CFO opereert, zijn de balken van de T anders samengesteld. In een IT-onderneming dient de CFO bijvoorbeeld veelal te beschikken over meer specialistische kennis van IT.

Om zich als *T-shaped-professional* effectief te verhouden tot andere functies van de organisatie dient de CFO haar/zijn kennis te verbreden en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

4.2 Strategische competenties worden belangrijker

Vanwege het toenemend belang van verantwoord vooruitkijken dient de CFO van de toekomst te beschikken over meer competenties op het gebied van strategieontwikkeling en -executie. Dit maakt de CFO immers meer toekomstgericht in het monitoren van de kansen en bedreigingen voor de organisatie.

Dit vraagt om te beginnen om meer theoretische kennis van strategie, bedrijfskunde en *management consultancy*. Tegelijkertijd dient de CFO te beschikken over een goed ontwikkeld beoordelingsvermogen, is zij/hij volhardend en daadkrachtig genoeg om wijzigingen in de strategie en organisatieveranderingen te realiseren en flexibel genoeg om zich snel aan te passen aan veranderingen. Omdat de CFO data moet kunnen vertalen naar strategisch advies en beslissingen dient zij/hij bovendien te beschikken over een sterk analytisch vermogen.

4.3 Communicatie en samenwerking wordt belangrijker

Vanwege de groeiende externe oriëntatie van de financiële functie dient de CFO van de toekomst daarnaast te beschikken over meer competenties op het gebied van communicatie en samenwerking.

Zo dient de CFO te beschikken over voldoende kennis van communicatie, sociologie en psychologie. Mede hierdoor is zij/hij in staat om het verhaal van de organisatie uit te dragen (storytelling), goed te luisteren en door te vragen. De CFO zal zowel intern als extern effectief dienen om te gaan met weerstand. Tegelijkertijd is de CFO in staat een open organisatiecultuur te bevorderen, waarin mensen fouten mogen maken en gestimuleerd worden om afwijkende uitkomsten snel te signaleren, analyseren, agenderen en communiceren.

Dit alles betekent bijvoorbeeld ook, dat de CFO in staat dient te zijn om op alle abstractieniveaus effectief te communiceren, van globaal tot gedetailleerd en zowel intern als extern. Hierbij is zij/hij in staat tegengestelde belangen van interne en externe stakeholders te overbruggen en partijen te inspireren tot samenwerking. De CFO dient daarom ook te beschikken over een groot verbindend vermogen. Dit vraagt om een uitstekende morele en maatschappelijke antenne.

Omdat de CFO vaker betrokken zal worden bij onderhandelingen met zowel interne als externe partijen zal zij/hij ook dienen te beschikken over goed ontwikkelde onderhandelingsvaardigheden. Tot slot is de CFO ook in staat mensen te verbinden, door hen vertrouwen te geven om zelfstandig of in onderling overleg met collega's beslissingen te nemen. Hierbij is het van belang dat de CFO medewerkers sneller meekrijgt met alle veranderingen. Dit vraagt om coachend leiderschap.

4.4 Competentieprofiel

Hierboven beschreven we al drie verschuivingen binnen het competentieprofiel: de CFO ontwikkelt zich breder, strategische competenties worden belangrijker en communicatie en samenwerking worden belangrijker. In het verlengde hiervan kan nu een competentieprofiel worden geformuleerd voor de CFO van de toekomst, met per rol de benodigde competenties en per competentie de benodigde vaardigheden en kennis. Competenties die nodig zijn voor het vervullen van meerdere rollen, worden in dit competentieprofiel genoemd en uitgewerkt bij de rol waarvoor ze het meest relevant zijn.

Schema: competentieprofiel

Rollen	Competenties <i>De CFO beschikt over het vermogen tot ...</i>	Vaardigheden <i>De CFO is bekwaam om ...</i>	Kennis <i>De CFO past kennis toe van ...</i>
Boegbeeld van integriteit	Werken volgens de regels Ethisch handelen Omgaan met spanningen Zelfkennis hebben	Zelf integer te handelen (voorbeeldgedrag) Vertrouwen in anderen kweken Transparant zijn Maatschappelijke en sociale antenne hebben Reflecteren	Ethiek Psychologie Sociologie (o.a. diversiteit in culturen) Wet- en regelgeving Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Leider/verbinder	Leiding geven Samenwerken en overleggen Contact maken en netwerken Verbinden Onderhandelen Presenteren	Effectief communiceren Delegeren Luisteren Anderen aansturen Vertrouwen geven Verhaal vertellen Mensen met elkaar in contact brengen Diplomatiek zijn Presentaties geven	Leiderschap Managementstijlen Communicatie Presentatie-technieken Fusies & overnames Onderhandelstrategie Duurzaamheid
Co-pilot van de CEO	Vooruit denken Ontdekken en verkennen Vernieuwen Ondernemen Klantgericht zijn	Abstract conceptueel denken vertalen in concrete oplossingen Ideeën opperen Tegengas durven geven Eigen mening geven Zakelijke kansen benutten	Strategieontwikkeling Economie Scenario's & trends Management consultancy Businessmodellen Bestuursstructuren Technologische ontwikkelingen
Veranderarchitect	Plannen en organiseren Anderen overtuigen en beïnvloeden Omgaan met verandering Logisch nadenken	Structureren Flexibel zijn Volhardend zijn Conflicten oplossen Anderen motiveren Anderen begeleiden Adviseren Ruggengraat tonen	Informatie-infrastructuur Organisatiestructuren Verandermanagement Project management Proces denken (o.a. end-to-end concept) Innovatie

Enabler

Besluiten nemen
Analyseren
Omgaan met
tegenslag
Resultaatgericht zijn
Kwaliteit bewaken

Sterk analytisch
vermogenDaadkrachtig
zijn
Hoofd- en bijzakenscheiden
Kansen en risico's
inschatten
Resultaten leveren
Problemen oplossen
Kwaliteitsdenken
bevorderen
Productiviteit bewaken

Besluitvorming
Management control
Performance management
Informatiestromen
modelleren
Waarden
management
Kwaliteitsmodellen
Data-management
Treasury
Kostenmodellen gebaseerd
op duurzaamheid

Conclusie

Als gevolg van de ontwikkelingen geschetst in deel 1 dient de CFO zich breder te ontwikkelen en komt de nadruk sterker te liggen op competenties op het gebied van strategie, communicatie en samenwerking. Dit vraagt om een investering in de ontwikkeling van nieuwe kennis én vaardigheden.

De CFO van de toekomst stelt zijn organisatie hiermee in staat doeltreffend in te spelen op de vergaande nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, technologie en politiek van de komende (tientallen) jaren; en in deze transitie waar mogelijk een voortrekkersrol te vervullen.

Bijlage 1: Samenstelling Commissie, Klankbordgroep en Ronde Tafel

Dit beroepsprofiel is ontwikkeld door een commissie Beroepsprofiel, in samenspraak met een klankbordgroep beroepsprofiel. Tot slot is het profiel kritisch doorgelicht door een Ronde Tafel van twintig CFO's van toonaangevende organisaties. De samenstelling hiervan wordt hier toegelicht.

Commissie Beroepsprofiel

De Commissie Beroepsprofiel bestond primair uit CFO's die op basis van hun huidige positie en eerdere ervaring bij uitstek inzicht hebben in de huidige en toekomstige eisen die wordengesteld aan de functie van CFO. Zij beschikken elk voor zich over een duidelijke en goed ontwikkelde visie op economische ontwikkelingen in brede zin en ontwikkelingen in het financiële vak in het bijzonder.

Naast deze CFO's was ook een CEO opgenomen in de commissie, in verband met de nauwe samenwerking tussen CFO en CEO in de beroepspraktijk. Een vooraanstaand wetenschapper heeft de commissie voorzien van advies, ten behoeve van een solide theoretische fundering.

De commissie bestond uit:

- Janneke Abels (VP Group Planning & Appraisal Shell)
- Ellen Bien (CFO Ministerie van Defensie)
- Gavin van Boekel (CFO Unilever Middle Europe (Benelux, DACH, Italy & Nordics); CFO Heijmans per 1 september 2021)
- Pim Vervaat (CEO Constantia Flexibles; Chairman Audit Committee Avon Rubber; Senior Independent Director Luceco)
- Renier Vree (voorzitter, CFO Nouryon)
- Ron Wirahadiraksa (MD Alvarez and Marsal; ex-CFO Lafarge Holcim; ex-CFO Royal Philips)
- Prof. dr. Hans Strikwerda (hoogleraar Corporate Governance UvA)
- Albert Gagliardi (bestuur VRC)
- Sven Herpers (projectconsultant Beroepsontwikkeling VRC) vanaf april 2020
- Edward Smit (beleidscoördinator Beroepsontwikkeling VRC) tot april 2020

De commissie is geadviseerd door prof. dr. Ad Kil, emeritus hoogleraar Business Research Nyenrode.

Klankbordgroep Beroepsprofiel

De Klankbordgroep Beroepsprofiel bestond uit CEO's, (ex-)CFO's, commissarissen en andere functionarissen in de financiële organisatie die vanuit hun rol en ervaring goed op de hoogte zijn van huidige en toekomstige ontwikkelingen met betrekking tot de CFO-functie.

De klankbordgroep heeft inhoudelijk in grote lijnen hetzelfde proces doorlopen als de commissie (zie procesbeschrijving in bijlage 2). Op basis van de inzichten die dit opleverde, heeft zij vervolgens een consulterende rol vervuld.

De samenstelling van de Klankbordgroep was als volgt:

- Michel Boots (investeerder, bedrijfsadviseur, interim-manager)
- Prof. dr. Ivo De Loo (hoogleraar Accounting aan de Aston Business School, Birmingham, UK en Nyenrode Business Universiteit)
- Luuk te Grotenhuis (Advisor Portfolio Management Schiphol Group; 2e plaats VRC-scriptieprijs 2018)
- Joost Hoebink (Finance Director GEA Refrigeration Netherlands/GEA Process Engineering Nederland)
- Ruben Hutten (CFO BOA Coredux)
- Rinse de Jong (ex-voorzitter raad van commissarissen Gasunie, ex-CFO Essent)
- Peter Konings (Director Finance Governance EMEALA Johnson Controls)
- Gerard Loof (oprichter Netwerk CFO's Eindhoven en omgeving)
- Steven van Schilfgaarde (CEO Royal FloraHolland)
- Henk Snapper (CFO UMCG)
- Pieter van den Tillaart (partner Brightcape)
- Ronald Touwslager (CEO Argenta Nederland)
- Pieter Verboom (vice-voorzitter RvC TenneT; Raad van de Ondernemingskamer)
- Ron Verhoeven (CFO Bredenoord)
- Rianne Wennink (directeur Financiën en Bedrijfsvoering Dichterbij)
- Maurice de Wilde (CFO Koopman Logistics Group)

Ronde Tafel

Het CFO profiel is eind maart 2021 onderwerp geweest van een door de VRC georganiseerde Ronde Tafel met twintig CFO's, als laatste toets voordat het profiel definitief is gemaakt. AbhijitBhattacharya, CFO van Philips, gaf als *keynote speaker* een inkijk in de wereld van Philips en de rol van de CFO. Renier Vree, voorzitter van de Commissie Beroepsprofiel CFO, leidde de bijeenkomst.

Deelnemers van de Ronde Tafel waren:

- Abhijit Bhattacharya (CFO Royal Philips)
- Ewoud Brouwers (Finance Lead Picnic)
- Kees Dekker (CFO Nutreco)
- Robertjan Dekker (VP, Controller EMEA, APAC, LATAM Netflix)
- Jeroen Dubois (VP Finance Integrated Gas Ventures Shell)
- Bart van den Huijsen (CFO Heineken Europa)
- Otto Jager (CFO TenneT Holding)
- Lodewijk Lockefeer (CFO Royal Zeelandia Group)
- Daniëlle van der Sluijs (CFO Nedap)
- Henk Snapper (CFO UMC Groningen)
- Elke Snijder (CFO Landal Green Parks)
- Belle Spaan (Finance director Lightside CRH)
- Roeland Tjebbes (CFO ForFarmers)
- Paul Verhagen (CFO Fugro)
- Renier Vree (CFO Nouryon)
- Maarten de Vries (CFO AkzoNobel)
- Mariëlle Vogt-Claessens (CFO Enexis)
- Ron Wirahadiraksa (MD Alvarez and Marsal; ex-CFO Lafarge Holcim; ex-CFO Royal Philips)
- Jasper de Wit (CFO Royal HaskoningDHV)
- Steven Zaat (CFO AirFranceKLM)

Bijlage 2: Procesbeschrijving



De concepttekst van dit beroepsprofiel is ontwikkeld volgens een stapsgewijs proces. In elke stap is steeds input opgehaald en feedback verwerkt. In de eerste stap is aan de leden van de commissie en klankbordgroep een vragenlijst voorgelegd met vragen over de positie die zij opdat moment vervulden. Daarna is hen gevraagd een literatuurlijst door te nemen.

De literatuurlijst was gefocust op actuele ontwikkelingen op het gebied van de veranderende aard van organisaties en dan met name de veranderende aard van de waarden van organisaties, de toenemende rol van informatie etc.

Na het doornemen van deze literatuurlijst is een tweede vragenlijst voorgelegd met betrekking tot de functie van CFO van de toekomst. Om de antwoorden op beide vragenlijsten te verdiepen, zijn alle leden van de commissie en klankbordgroep geïnterviewd. Deze interviews zijn uitgewerkt in verslagen, die aan de geïnterviewden zijn voorgelegd en zo nodig verbeterd.

De antwoorden van beide vragenlijsten en de interviewverslagen zijn vervolgens gestructureerd en met elkaar vergeleken op basis van een classificatie van prof. dr. J. Strikwerdavan de financiële functie in drie taakgebieden: *treasury*, *management control* en *general*. Management control valt hierbij op zijn beurt uiteen in *financial control*, *business control* en *process control*.

Op basis van deze classificatie hebben de commissie en de klankbordgroep een terugkoppeling met ontwikkelrichtingen ontvangen. Na discussie hebben zij een keuze gemaakt voor één van deze ontwikkelrichtingen.

In het verlengde hiervan is een concept-profiel geschreven. Parallel hieraan heeft de adviseur van de commissie alle verzamelde gegevens ingelezen in software met als uitkomst een tweede concept-profiel.

Deze twee profielen zijn met elkaar vergeleken, waarbij de verschillen zijn verklaard. Op basis hiervan is een concept-profiel vastgesteld, dat door de commissie en klankbordgroep in een serie vergaderingen is doorontwikkeld tot een afgerond beroepsprofiel van de CFO van de toekomst. Als laatste toets is het profiel besproken in een Ronde Tafel van twintig CFO's.

English Version

Summary	34
Introduction	35
1. Changes in the societal and technological context	36
1.1 The Fourth Industrial Revolution	36
1.2 Working towards a sustainable world	37
1.3 Shifts in the international balance of power	38
1.4 How these changes are impacting the finance function	39
1.4.1 Closer support for other functions	39
1.4.2 The finance function is placing an increased focus on prudent foresight	40
1.4.3 The finance function is stronger external focused	41
Conclusion	42
2. The core of the CFO function	43
2.1 Increased focus on strategy development and execution	43
2.2 Increased external focus	43
Conclusion	44
3. Roles	45
3.1 Paragon of integrity	46
3.2 The CFO as leader/connector	47
3.3 The CFO as co-pilot to the CEO	48
3.4 The CFO as change architect	48
3.5 The CFO as enabler	49
Summary	50
4. Skills	51
4.1 The CFO develops a broader perspective	51
4.2 Strategic skills are becoming more important	52
4.3 Communication and cooperation are becoming more important	52
4.4 Skills profile	52
Conclusion	54
Appendix 1: Committee, sounding board, and roundtable	55
Appendix 2: Process description	58

Summary

In this profile, the committee of the Vereniging van Registercontrollers (VRC) outlines the roles, the skills and responsibilities of the chief financial officer (CFO) of the future, in light of current and future societal and technological developments.

More and more organisations are having to contend with three important trends: the rapid technological changes brought by the Fourth Industrial Revolution, the transition to a sustainable economy, and shifts in the international balance of power. Some organisations have more to deal with than others. As a result, the finance function is changing in three ways.

Firstly, the finance function provides increasingly frequent and close support to the organisation's other functions, such as purchasing and human resources. The rapid pace of change requires organisations continually to develop their organisation structure and businessmodels. The finance function has an important role to play in this, because these are directly connected to their revenues.

Secondly, the focus of this function is shifting from post-hoc accountability to prudent forecasting of financial and non-financial results. This makes data analysis increasingly important, and enables organisations to respond more quickly to new developments.

Thirdly, the finance function is becoming more externally oriented. The CFO has always maintained relationships with financial stakeholders such as banks. As a result of the growing focus on sustainability, corporate social responsibility, transparency, and integrity, it is ever more important for organisations to maintain close ties with other external stakeholders.

These three developments within the finance function have brought two important changes to the CFO's position. The CFO develops a more external and strategic orientation, and his/her responsibilities are also changing. Hence, the CFO of the future will have five roles: paragon of integrity, leader/connector, co-pilot to the CEO, change architect, and enabler. They are still basically responsible for correct financial management and reporting.

As the CFO's roles change, so do the skills expected of them. Since the finance function is providing more intensive support for other departments, the CFO will need a stronger external focus; for example, the CFO of an IT organisation will often require IT skills. Secondly, it is becoming increasingly important for the CFO to have adequate knowledge and well-developed skills in strategy development and execution.

Third, and finally, there is an increasing emphasis on communication and cooperation skills. The CFO must be able to get stakeholders onside and tell the story behind the numbers.

The CFO of the future will enable the organisation to respond effectively to far-reaching developments in terms of sustainability, technology, and politics over the coming years and decades, playing a pioneering role in these transitions where possible.

Introduction

In this profile, the Vereniging van Registercontrollers (VRC) outlines the roles, responsibilities and skills of the Chief Financial Officer (CFO) of the future, in light of current and future societal and technological trends. The profile is intended to make it easier to review the curriculum of the Executive Master of Finance and Control study.

These developments require a fundamental reorientation in the roles and responsibilities of financial professionals at every level of an organisation. The key question is how they remain relevant in a changing world. Since the CFO is responsible for the finance function, any response to this question must begin with a reorientation in this position.

The role of the CFO exists both in the profit and non-profit sectors, and has various other titles, including finance director. However, the similarities are so great that there seems to be little point in drawing up separate job profiles.

In this profile, we define CFO as the person within an organisation with overall responsibility for the design, implementation, operation and maintenance of the finance function. They share responsibility within the board or management (referred to for simplicity as the board) for a financially healthy organisation in the short and long term.

The finance function comprises all financial projects and processes in an organisation, and all the people within that organisation responsible for carrying it out. We have referred to these in this document as the finance organisation, and the CFO is its head.

This profile describes how the CFO's relationship to the organisation alters in the face of the large-scale societal and technological change described above. So it is not just a look into the future: this transformation is already well under way in an increasing number of organisations, and they now need to ask themselves how the financial function and the CFO's position should change.

These trends will affect organisations in all sectors in the near future, so this profile is aimed at all of them. Where possible, roles and responsibilities will be formulated in terms suitable both for the profit and non-profit sectors.

The profile consists of four parts. Part 1 explores the three developments that resulted in the creation of a new profile and how these are transforming the finance function. Part 2 outlines how they are affecting the nature of the CFO function. We then list the five roles of the CFO of the future in more detail in part 3. Finally, part 4 describes the skills they will need to carry out these roles successfully.

This vision of the future was drawn up for the VRC by the committee, in consultation with the sounding board, and then submitted to a roundtable of twenty peers. Its members are CEOs, current and former CFOs, supervisory board members and other financial officers whose roles and experience give them a good awareness of the CFO function. A summary is given in appendix 1, and appendix 2 gives more details of how the profile came into being.

1. Changes in the societal and technological context

This section outlines three important changes in the context in which organisations operate: the Fourth Industrial Revolution, the topic of sustainability, and shifts in the international balance of power. We then explore how these trends require a major transformation of the finance function.

1.1 The Fourth Industrial Revolution

In 2016, the World Economic Forum (WEF) published an authoritative report entitled The Fourth Industrial Revolution. Three years later the European Parliament research service ESPAS built on this with a report entitled Society 4.0, describing how new technology will interact and transform the socioeconomic order. This includes technology such as artificial intelligence, big data, robots, blockchain, 3D printing, the internet of things, nanotechnology, and quantum computing.

Both the WEF and ESPAS state that understanding and shaping this new technology revolution is one of the most important challenges of our time. It will bring about profound change, transforming entire systems within and between countries, companies, industries, and society as a whole, and will affect everyone.

Some of these innovations are still in their infancy. Others have already reached a point where they are interacting in the form of new technology that blurs the boundaries between physics, biology, and the digital world. More and more devices are being connected and are communicating with users. This offers opportunities for new platform companies that connect customers and suppliers digitally. Because customer demand is also changing, organisations will have to reengineer their current processes and distribution channels.

As the pace of technological change quickens, people and organisations will have to deal with constant and radical change. In healthcare, for example, artificial intelligence is being used in combination with nanotechnology and digitisation to create e-health technology.

This transition will not necessarily be smooth. If new developments are not to be hindered, companies and governments will need to work more closely together to adapt outdated accounting and other laws and regulations and introduce new ones.

Governments, companies and NGOs can monetise the opportunities of new technology by forming temporary issue-focused coalitions. Government must drive innovation by actively involving organisations in solving societal issues and encouraging corporate social responsibility with subsidies and tax measures. It must also maintain a balance between the market and society by defining markets more clearly, through regulation and other means.

1.2 Working towards a sustainable world

The world also faces fundamental challenges in areas such as climate change, natural resource depletion, and species extinction. The magnitude of the sustainability topic is not helped by rapid population growth.

The topic currently receiving the most attention is climate change. The European Commission has decided that Europe must be CO₂ neutral by 2050, and is implementing the 2015 Paris Agreement.

The United Nations' Sustainable Development Goals create a connection between environmental sustainability and social justice. An economy that exploits people is not sustainable.

In the Netherlands, too, there are growing calls for an environmentally sustainable economy based on fundamental respect for human dignity. Consumers increasingly want to know how products are made, and banks and investment funds are increasingly making sustainability a condition of financing.

National, provincial and local governments are imposing new sustainability requirements, for example in tender procedures. Organisations are increasingly measured by the behaviour of the whole supply chain. European commissioner Frans Timmermans' Green Deal will provide a major stimulus for sustainability over the years to come, and make Europe the first climate-neutral continent.

Organisations are placing a growing emphasis not just on Profit, but on People and the Planet. This combination offers many new opportunities, and is making corporate social responsibility more important. Ethical principles are increasingly being incorporated into organisations' mission statements, the number of social enterprises is growing, and companies are developing new socially responsible products and services.

1.3 Shifts in the international balance of power

As well as rapid technological change and sustainability challenges, organisations face the effects of changes in the international balance of power.

Brexit has altered relationships within Europe. The EU's economic and political centre of gravity is shifting southwards and eastwards. Brexit is causing organisations and activities to move both away from and towards the United Kingdom, and governments stimulate this with trade treaties, lower taxes, and subsidies.

The new risks and opportunities facing organisations have been intensified by the shift in production of goods towards Asia, eastern Europe, Africa, and Latin America over the last few decades. This economic globalisation goes hand in hand with international specialisation designed to achieve economies of scale. This means goods can be produced at the lowest possible cost, which has brought greater prosperity to exporting and importing countries.

As this specialisation takes hold, a large part of the world's production of goods and services is being outsourced to one country. China's growing economic dominance is leading the United States and the European Union to take action to protect their economies, partly by raising import duties and in some cases waging trade wars.

The Covid-19 pandemic is further highlighting our heavy dependence on products from China and other parts of the world. For example, local production and huge stocks of personal protection equipment are required to maintain the quality of healthcare in the Netherlands and elsewhere in Europe.

The current trade war between the US and China and the coronavirus pandemic have sparked discussion of how far countries and organisations want to be dependent on cross-border economic activity. Globalisation increases the risk of disruption to their supply chains.

To protect themselves against the negative side effects of globalisation, organisations and countries need to make their production and distribution less dependent. Organisations will more often choose to keep more local stocks, spread their purchases over multiple suppliers, and make more parts themselves. In short, security of supply will be more important than cost considerations.

All of these shifts in global economic and political power constantly confront organisations in all sectors with new risks and opportunities, for example when buying 5G network hardware from Chinese manufacturers and supplying Dutch computer chip manufacturing plant to Chinese customers.

This quest for a new international balance of power, combined with global unrest, presents organisations in all sectors with new risks and opportunities.

1.4 How these changes are impacting the finance function

The Fourth Industrial Revolution, the transition to a sustainable economy, and shifts in the international balance of power are having far-reaching consequences for organisations and finance functions within them. The following are three of the most important.

1.4.1 Closer support for other functions

The finance function used to be solely responsible for planning and implementing financial processes, but has acquired an increasingly broad role over the years. In many cases, it also provided support for functions such as HR, IT, and housing. Over the past decade, it has taken on a more intensive operational orientation.

The nature of this diversity has been changed by the Fourth Industrial Revolution.

The finance function is providing much closer support for other parts of the organisation by translating client propositions into processes. It is helping to coordinate other parts of the business such as sales, marketing, purchasing, and logistics. There are two reasons for this.

Firstly, developing and adjusting organisation and business models will require much more attention. This process must run smoothly if the organisation is to operate successfully. As a result of rapid technological and international developments, high-impact changes will become increasingly common.

This means that the lifecycles of products and services are growing ever shorter. As a result of the transition to a sustainable economy, many of these will have to go back to the drawing board. Companies' lifespans, which were already shrinking in the twentieth century, will probably become even shorter as a result of continued changes in business models.

The finance function has an important part to play in developing new ways of organising and doing business. It shares responsibility for translating new strategies into the efficient allocation of available resources to investment options. Joseph L. Bower, an emeritus professor of business administration at Harvard, describes resource allocation as the most critical management tool for realising innovations, changes of direction, and transformation (Managing the Resource Allocation Process, 1986). This is the first reason why the finance function will become more closely involved with other departments of the organisation.

Secondly, the function will provide more intensive support to other parts of the organisation because the value of organisations will be increasingly determined by intangible assets, as a result of new technology and increased digitisation. The driving force behind this movement is partly that knowledge which cannot be automated is becoming more and more important, because the development and use of products and services is becoming more knowledge intensive, and information costs are falling as a result of cheap chips and sensors.

As information costs fall, so does the average lifecycle of products and services. This makes it increasingly important for organisations to keep developing new concepts and new or improved products and services. This ability becomes an asset in its own right: organisational capital. It also requires the right information, so data has also become an asset in its own right:

information capital.

Since some of the work is being taken over by robots and other forms of automation, a worker's value increasingly lies in their skills and more complex forms of knowledge. They are no longer a means of production, but a value in their own right: human capital.

The Fourth Industrial Revolution is hastening this trend. Organisational capital is becoming more important, and increasingly a business secret, because organisations are having to become more agile to keep pace with constant change. Human capital, too, is gaining in importance as constant organisational change is possible only if employees have the right skills and knowledge.

Finally, new information technology is also becoming increasingly important. For the first time, it is enabling the creation of business models driven almost entirely by faster and cheaper computing power that can collect and process vast quantities of user data, like Airbnb, Google, and other companies in the platform economy.

In short, the finance function will no longer be concerned solely with the company's physical capital: managing human, organisational, and information assets will be at least as important. For these reasons, it will provide closer support to other parts of the organisation.

1.4.2 The finance function is placing an increased focus on prudent foresight

As we stated in the previous subsection, organisations face an increasingly fast-changing environment. New data analytics, sensor and other technology makes it possible to generate huge volumes of information in real time and process this into management data, gain insights into user and customer trends, and respond quickly to these.

Clearly, financial accounting remains a core task of the finance function. Investors and society as a whole want to know beforehand whether an organisation will achieve the promised results. As a result, the emphasis is shifting from audits and reports after the event (ex-post compliance) to prudent foresight (ex-ante assurance), and thus from financial accounting to business control.

Organisations that fail to react rapidly to this trend will sooner or later get into difficulties, or even cease to exist. This means they must continuously adapt their business and/or organisational structures, which requires flexibility.

The transition to a sustainable economy is also bringing many changes. Organisations are having to comply with more and more new laws and regulations on subjects such as materials usage and CO₂ reporting. Meanwhile, sustainability is increasingly important in determining the value to customers of products and services.

In this context, organisations can achieve their goals only if they are able to take a prudent, forward-looking approach. In short, they need the ability to develop the right future scenarios. It is becoming an increasing challenge to generate the right strategic data and use it smartly. This is creating new jobs in data analytics and data science, and it becomes much more important to translate internal and external data into new, sustainable business and organisation models.

These new tasks are a good fit for the finance function, which has always been concerned with generating and interpreting complex information and using scenario planning and other

tools to assess the feasibility of strategies.

At the same time, many bookkeeping and reporting processes will become more automated thanks to technology such as AI, blockchain, and robotisation. This is continuing to shift the role of the finance function towards prudent foresight.

The function retains ultimate responsibility within the organisation for reporting reliable financial information to ensure that it complies with its statutory responsibilities. However, new technology means that these tasks require far less attention and fewer human resources. Only if an unexpected outcome occurs do humans come into play, analysing the outcome and acting on this analysis.

The focus within the finance function is shifting from back looking financial reporting, to prudent foresight. This will increasingly be non-financial information, mainly as a result of the transition to a sustainable economy; one example is the introduction of CO2 accounting.

1.4.3 The finance function is stronger external focused

Finally, the Fourth Industrial Revolution, the transition to a sustainable economy, and shifts in international power have made the finance function more external focused. This is partly because of the move described above, from ex-post reporting to prudent forecasting based on financial and non-financial information. Also, maintaining effective relationships with external stakeholders is increasingly important to the success of an organisation. This is the result of at least three developments.

Firstly, the number of stakeholders is increasing. As remarked above, continued digitisation will create closer cooperation between sectors and organisations, including short- and long-term coalitions. The transition to a sustainable economy will also require new forms of cooperation. As a result of international power shifts, organisations will want to reduce their dependence on other countries and suppliers.

Secondly, existing stakeholders are also gaining in importance. Thanks to new technology, more information is available more quickly, cheaply, and reliably. Citizens, employees, customers and shareholders can use this to exercise influence: for example, shareholders can engage in activism to influence a company's strategy.

Existing stakeholders can exercise greater control as a result of the transition to a sustainable economy, and the number of stakeholders is also increasing. Regulators are taking on a greater variety of responsibilities, and new ones are created as a result of new legislation, for example on CO2 accounting.

Investors and consumers are placing greater demands on organisations in terms of sustainability, transparency and integrity, which will give NGOs more influence over companies, for example using public opinion campaigns. Because close liaison and cooperation between all these external stakeholders is becoming increasingly important, organisations will also make growing use of integrated reporting.

External stakeholders' interests will also need to be taken into account when developing and adapting organisational strategies and taking responsibility for these beforehand and afterwards. This will require the finance function to be stronger external focused.

Conclusion

Over the coming years, organisations will have to contend with rapid technological change, the transition to a sustainable economy, and international power shifts. As a result, the finance function will have to change in three ways.

It will have to provide closer support to other functions within the organisation. Its focus will shift from ex-post external accountability to prudent forecasting of financial and non-financial results. These changes will enable organisations to react more quickly to changing circumstances. At the same time, the finance function is adopting a stronger external focus. This is enabling organisations to respond to the increasing demand from stakeholders for sustainability, corporate social responsibility, transparency, and integrity.

2. The core of the CFO function

CFOs first made their appearance in large US companies during the 1970s. The difficult economic situation required financial knowledge to determine longterm organisational strategy. The CFO role was then introduced to Europe during the economic crisis of the 1980s, and eventually became common in the nonprofit sector as well. So the function grew up in response to crises.

The current challenges of the Fourth Industrial Revolution, shifts in international power and the transition to a sustainable economy are bringing about a change in direction for the CFO function. In the following subsections, we describe the two most important changes.

2.1 Increased focus on strategy development and execution

As a member of the board, the CFO has always been partly responsible for defining and implementing strategy. They can now devote more time to this, because while they remain responsible for financial control, increased digitisation and automation have made this less timeconsuming.

Because the CFO provides growing support for other functions, they maintain a close overview of the whole way in which the organisation operates. This has given them an important role as co-pilot to the CEO, and not just in financial terms.

Because of this broader range of responsibilities, the CFO is also well positioned to redesign business models and organisational structures, not just within the finance function but throughout the organisation. As a result, they are increasingly becoming an architect of change.

As the focus of the finance function moves from reporting to prudent forecasting, the CFO is better positioned to identify issues, place them on the agenda, and facilitate decision making. This enabling role in strategy execution is becoming ever more important as a result.

2.2 Increased external focus

Internally, the CFO has always been the head of the finance function. Externally, they serve as gatekeepers of reliable financial reporting.

As we stated above, the finance function is providing more intensive support for other functions of the organisation, and becoming more externally oriented. This means the CFO needs a broad vision of (1) all other functions of the organisation and (2) all relevant developments outside it.

So the CFO supports the organisation integrally, end to end, throughout the lifecycle of the product or service: from identifying user need to developing new products and services, marketing, logistics, and contact with users. They focus not only on their own organisation, but also on others in and outside the chain and, if necessary, across sectors.

Because stakeholders will need more attention, the CFO will also increasingly have to act externally as a leader and connector. And because the influence of internal and external

stakeholders is increasing, the CFO must function as a paragon of integrity.

Conclusion

As a result of the developments in the finance function outlined in section 1, two important shifts are taking place in the CFO's position. Firstly, they are becoming more involved with strategy development and execution, and secondly they are becoming more externally oriented. As a result of this, different roles and responsibilities are being emphasised. In the following sections, we discuss and explain these roles, and the skills involved, in more detail below.

3. Roles

This section outlines the roles and responsibilities of the CFO of the future. We will begin by briefly defining the five roles introduced at the end of the last section, and then explain these one by one in separate subsections.

The five roles of the CFO of the future

Paragon of integrity

The CFO as a director of the organisation, he/she is a paragon of integrity and ensures that the design and operation of the organisation promotes integrity.

Leader/connector

The CFO gives leadership to the finance function, both within and outside the organisation

CEO's co-pilot

The CFO plays an important role as co-pilot to the CEO and, as a director, shares responsibility for defining and adapting the organisation's strategy.

Change architect

The CFO contributes to adapting the organisation's structures, business models, processes, and projects to ensure that the organisation functions efficiently and effectively.

The CFO enables decision making by highlighting issues and putting them on the agenda. Also shares responsibility for resolving them within the finance function and the organisation as a whole.

Enabler

3.1 Paragon of integrity

In their role as a director of the organisation, the CFO of the future is a paragon of integrity, and ensures that the organisation's design and operations promote this value. We will go into more detail below.

The CFO has always served internally and externally as a paragon of integrity, together with the CEO and the rest of the board. In the future, this role will require even more attention. Firstly, organisations are required to comply with more and more legislation and regulation as a result of the transition to a sustainable economy, the increasing importance of corporate social responsibility, and new privacy issues emerging as a result of the rise of big data. This also includes increased reporting requirements. The CFO is, and will remain, responsible for ensuring that the organisation displays integrity in complying with the law.

Secondly, integrity is becoming increasingly important in an organisation's social and financial position, including the resources to which it has access. It is increasingly important to maintain good relations with a growing number of stakeholders (see subsection 1.4.3). These issues require specific attention from the CFO in view of their financial responsibilities.

In this role, the CFO shares responsibility for ensuring that the organisation's structure and culture encourage integrity, together with the CEO and the rest of management. They should be a beacon of reliability and morality: externally for stakeholders, and internally for all employees. This is becoming increasingly important as employees at all levels must increasingly often make their own difficult ethical decisions, and this requires an inspiring example.

However, setting an example is not enough. The CFO therefore proactively ensures that the organisation acts with integrity and complies with laws and regulations. They do this by setting up internal procedures and codes of behaviour, and ensuring that these are complied with. Two important issues in this respect are employee integrity and data protection. For example, the CFO can set up a management system with internal controls ranging from appointing a doorman at the gate to building validation checks into IT systems. In short, the CFO of the future will prioritise the organisation's integrity and reputation in all circumstances.

3.2 The CFO as leader/connector

In this role, the CFO of the future leads the finance function, both within and outside the organisation.

As such, they first and foremost retain overall responsibility for the organisation's financial housekeeping. They ensure that the numbers are always correct, translate strategic instructions to the financial organisation in order to manage operational and financial risk, and help to maintain a financially healthy organisation.

As leader of the finance function, the CFO also plays a key role in translating strategy for the rest of the organisation. They do this in the form of accessible plans that are clear and simple enough for everyone to know what they are expected to do at any given moment.

In their role as leader and connector, the CFO plays a key role in designing and developing the information infrastructure required to ensure that current and future business models and processes operate successfully, and in drawing up new strategies. Because change is happening faster and faster, this infrastructure is becoming more complex and important. As a result, the organisation is able to look forward in a prudent way (see subsection 1.4.2).

The CFO maintains a good connection between propositions and processes within this information infrastructure. Among other things, they ensure that decision rights and authorisations are built into it, so that business models are increasingly often based on digital service propositions. One important part of this infrastructure is a performance management system, which makes it possible to manage at all levels of the organisation based on the board's vision.

To realise this strategy, management also involves external stakeholders. The CFO does this together with the CEO. The CFO has traditionally maintained relationships with stakeholders in terms of financing and regulation, including the financial press, and also has overall responsibility for reporting and legal and regulatory compliance. They will also provide more intensive support to the CEO in maintaining relations with the growing number of non-financial stakeholders, including NGOs (see subsection 1.4.3). One important reason for this is that changes in organisational policy often have major financial implications.

The CFO maintains effective relations with all these stakeholders, which includes finding new ways of reconciling the organisation's needs with those of society. Internally, he/she now represents not just the interests of the finance function, and externally no longer only the interests of the organisation. Instead the CFO of the future represents all internal and external stakeholders.

3.3 The CFO as co-pilot to the CEO

In this role, the CFO of the future acts as an important co-pilot to the CEO and, as a director, shares responsibility for defining and adapting the organisation's strategy. He/she focuses specifically on external risks and opportunities, and on the organisation's potential, while taking account of corporate social responsibility. This is explained below.

The rapid pace of social and technological change requires constant adjustments to organisational strategy. In connection with the directors' legal responsibility for this strategy, the CEO is supported in this by the rest of the board. The CFO plays an important part in this, because he/she can translate the CEO's long term vision into strategic options and assess their feasibility.

In assessing such options, the CFO always looks at three aspects. Firstly, he/she identifies external risks and opportunities for the organisation, based on assessment of users' and customers' future behaviour and developments in their environment. By doing this, the CFO can identify and deal proactively with opportunities for the organisation, for example by introducing new sustainable products or reusing materials in the production process.

Secondly, the CFO looks at the organisation's potential. It must be able to develop or acquire the capital it needs, and at an acceptable cost. In this role, the CFO is able to evaluate the possibilities and limitations and explain them to the board.

Both the transition to a sustainable economy and international power shifts require an organisational strategy that takes account of the principles of corporate social responsibility. The CFO will also consider these aspects in assessing strategic options.

To support the CEO in making key choices, the CFO will explain to the board whether and how these can be translated into current and future organisational and business models. The CFO will involve not only the finance function, but also the other departments of the organisation. If necessary, the CFO will submit options to the rest of the board for a decision. This includes proposals for new product launches, entering new markets, and diversifying suppliers to reduce the risk of delivery problems.

3.4 The CFO as change architect

In this role, the CFO of the future helps to adapt organisational structures, business models, processes and projects required for the organisation to function efficiently. He/she is also responsible for making changes to the design of the finance function, as described below.

The CFO is responsible for the resource allocation process (see subsection 1.4.1). This gives them a role in strategy development, and joint responsibility for the efficient operation of the organisation in the wider sense. For example, this includes reducing costs when new technology becomes available and aspects of the business can be automated.

As well as these more traditional cost-saving techniques, the CFO must, above all, create an adaptive organisation with a flexible structure that makes changes in business models simple and affordable. The CFO does this first by making changes to the information infrastructure and, if necessary, the structure of the organisation, for example by developing a modular

organisation that can respond rapidly to change, or planning a merger or acquisition.

Secondly, the CFO can also redesign processes. For example, procedures can be altered so that lower-level employees can often take decisions either independently or in consultation (see subsection 1.4.3).

A third and final way to organise adaptively is to have employees from different departments of the organisation work together on issue-focused projects. This is often not limited to the organisation; employees will frequently work with other organisations on a project basis.

By contributing to the initiation, design and adaptation of clear organisational structures and business models, the CFO can instigate changes in strategy for employees at all levels of the organisation, develop initiatives and, if necessary, submit proposals to the board.

In this respect, the CFO always looks at the shorter and longer terms. Too much focus on the organisation's short-term results will usually be at the expense of longer-term ones, and in the worst-case scenario could threaten the organisation's existence.

The CFO should therefore assess risks and opportunities carefully, based on the available information. He/she does this by adopting a plan of action with options, for example to change production and distribution processes or make them less vulnerable to the adverse side effects of globalisation.

By taking the lead in developing new processes and structures, the CFO helps to ensure that everyone in the organisation can participate in essential strategic change, and thus contributes to a culture of continued improvement.

3.5 The CFO as enabler

In this role, the CFO of the future enables decision making by identifying issues and putting them on the agenda. He/she shares responsibility for resolving these issues within the finance function and the organisation as a whole, as follows.

The CFO uses the performance management system to flag and monitor unexpected outcomes. When the CFO receives a warning from a dashboard he/she has created, the CFO ensures that the issues involved are placed on the agenda for decision making and are resolved in consultation with management and the finance organisation.

In such cases, the CFO weighs up the risks and opportunities and translates these into action plans and decisions. He/she can then submit a reasoned proposal to the board if finance is required for a takeover, using scenario and trend analyses as the basis for facts and validated assumptions to enable good decision making.

An organisation may not be complying with laws and regulations, for example by committing fraud or having inadequate lending or payment controls. This is a risk to its reputation and, in some cases, its existence. The CFO will therefore always resolve these issues in consultation with the board.

The CFO also ensures that strategy implementation issues are resolved, liaising with the director responsible for the part of the organisation where the issue occurs. The CFO also looks at ways of investing in new products where possible, promote innovation and creative ideas, and make resources available in consultation with the board.

Summary

As a result of the CFO's increased focus on strategy definition and implementation and greater external orientation, his/her roles are changing. In the future, the CFO will have a wide range of responsibilities. We have defined five roles: paragon of integrity, leader/connector, co-pilot to the CEO, change architect, and enabler. In the following section, we discuss the implications of this for the skills required of them.

4. Skills

In the last section, we described the five roles of the CFO of the future. Because these are changing, they also require a different skill set. In this section, we have therefore developed a skills profile for the CFO of the future. We define a skill as the ability to carry out a role with the right knowledge and abilities.

We have developed this profile by first analysing how the existing profile is changing as a result of the societal and technological trends described in chapter 1: the Fourth Industrial Revolution, the transition to a sustainable economy, and shifts in international power. We do this using three trends within the finance function (see subsection 1.4): more intensive support for other functions in the organisation, more focus on prudent forecasting, and a stronger external orientation.

These three trends are leading to three shifts in the CFO's skills profile, which we discuss in the first three subsections. In the last, we formulate the new skills profile of the CFO of the future.

4.1 The CFO develops a broader perspective

Because the finance function is providing increased support to other functions of the organisation, the CFO of the future will have to develop a broader perspective. He/she must be able to communicate with all the functions in the organisation at an adequate level of abstraction and, if necessary, develop his/her own vision.

This requires more knowledge of other functions of the organisation and more abstract knowledge, including theories and concepts of these functions, such as project management and logistics. The CFO also needs to invest more energy in keeping their general knowledge up to date in connection with the rapid pace of change.

Finance remains the core of the function. This does not mean that the CFO needs to be an expert in every aspect of finance, but he/she must be able to understand even the most complex issues and translate these into simple language. It is possible only if the CFO has sufficient specialist knowledge to ask the right questions to experts on these issues. This includes having adequate knowledge of the financial impact of all forms of assets, and in particular information, organisational, and human capital.

The CFO therefore needs to become a T-shaped professional, combining in-depth knowledge of finance, strategy, business, and management consultancy (the vertical bar of the T) with adequate knowledge of all other functions of the organisation such as marketing, sales, purchasing, and logistics (the horizontal of the T). The horizontal and vertical bars will be different depending on the sector in which the CFO operates. For example, in an IT company they will need more specialist IT knowledge.

To be effective as a T-shaped professional in dealing with other functions, the CFO will need to widen their knowledge and develop new skills.

4.2 Strategic skills are becoming more important

Because of the growing importance of prudent forecasting, the CFO of the future will need more strategy development and execution skills. This will make them more forward looking in monitoring the risks and opportunities facing the organisation, and requires more theoretical knowledge of strategy, business, and management consultancy. The CFO also needs highly developed analytical skills, determination and decisiveness to change the organisation and its strategy, and flexible enough to adapt quickly to change. Because the CFO needs to translate data into strategic advice and decisions, he/she also needs strong analytical skills.

4.3 Communication and cooperation are becoming more important Because of the finance function's growing external orientation, the CFO of the future will need more communication and cooperation skills.

For example, the CFO will need adequate knowledge of communication, sociology, and psychology. These will enable him/her to tell the story of the organisation, listen, and ask questions. The CFO will be skilled at overcoming internal and external resistance, and at promoting an open operational culture, in which people are allowed to make mistakes and

encouraged to identify, analyse, place on the agenda and communicate variant outcomes.

This also means that the CFO must be able to communicate effectively at all levels of abstraction, from global to detailed and both internally and externally. The CFO must reconcile the interests of internal and external stakeholders and inspire them to cooperate, which requires strong networking skills and an outstanding moral and social compass.

Because the CFO will more often be involved in negotiations with internal and external parties, he/she will also need well developed negotiating skills. Finally, the CFO must be able to bring people together by trusting them to take decisions themselves or in consultation with colleagues. It is also important that the CFO keeps his/her co-workers up to date with changes, which requires coaching and leadership skills.

4.4 Skills profile

Above, we have described three shifts within the skills profile: the CFO is adopting a broader perspective, and strategic, communication and cooperation skills are becoming more important. Based on this, we can now develop a skills profile for the CFO of the future, with the skills required for each role and the knowledge and abilities required for each one. In this profile, skills required to carry out more than one role are detailed in the role to which they are most relevant.

Table: skills profile

Role	Skills <i>Has the ability to...</i>	Abilities <i>Is good at...</i>	Knowledge <i>Uses knowledge of ...</i>
Paragon of integrity	<p>Work in accordance with rules</p> <p>Act ethically</p> <p>Deal with tensions</p> <p>Display self-knowledge</p>	<p>Acting with integrity and setting an example</p> <p>Cultivating trust in others</p> <p>Being transparent</p> <p>Being aware of social issues</p> <p>Reflecting</p>	<p>Ethics</p> <p>Psychology</p> <p>Sociology (inc. cultural diversity)</p> <p>Laws and regulations</p> <p>Corporate social responsibility</p>
Leader/connector	<p>Give leadership</p> <p>Cooperate and consult</p> <p>Establish contacts and network</p> <p>Connect</p> <p>Negotiate</p> <p>Present</p>	<p>Communicating effectively</p> <p>Delegating</p> <p>Listening</p> <p>Guiding others</p> <p>Giving trust</p> <p>Storytelling</p> <p>Bringing people together</p> <p>Being diplomatic</p> <p>Giving presentations</p>	<p>Leadership</p> <p>Management styles</p> <p>Communication</p> <p>Presentation techniques</p> <p>Mergers and acquisitions</p> <p>Negotiating strategy</p> <p>Sustainability</p>
Co-pilot to the CEO	<p>Think ahead</p> <p>Discover and explore</p> <p>Renew</p> <p>Be entrepreneurial</p> <p>Be customer focused</p>	<p>Translating abstract conceptual thinking into concrete solutions</p> <p>Offering ideas</p> <p>Daring to go against the crowd</p> <p>Expressing opinions</p> <p>Exploiting business opportunities</p>	<p>Strategy development</p> <p>Economy</p> <p>Scenarios and trends</p> <p>Management consultancy</p> <p>Business models</p> <p>Management structures</p> <p>New technology</p>
Change architect	<p>Plan and organise</p> <p>Convince and influence others</p> <p>Manage change</p> <p>Think logically</p>	<p>Structuring</p> <p>Being flexible</p> <p>Being determined</p> <p>Resolving conflicts</p> <p>Motivating others</p> <p>Supporting others</p> <p>Advising</p> <p>Showing determination</p>	<p>Information infrastructure</p> <p>Organisational structures</p> <p>Change management</p> <p>Project management</p> <p>Process thinking (inc. end-to-end concept)</p> <p>Innovation</p>
Enabler	<p>Take decisions</p> <p>Analyse</p> <p>Deal with adversity</p> <p>Be result focused</p> <p>Monitor quality</p>	<p>Analysing</p> <p>Getting results</p> <p>Setting priorities</p> <p>Assessing risks and opportunities</p> <p>Delivering results</p> <p>Solving problems</p> <p>Promoting quality thinking</p> <p>Monitoring productivity</p>	<p>Decision making</p> <p>Management control</p> <p>Performance management</p> <p>Modelling information flows</p> <p>Value management</p> <p>Quality models</p> <p>Data management</p> <p>Treasury</p> <p>Sustainable cost models</p>

Conclusion

As a result of the changes outlined in section 1, the CFO needs to develop a broader perspective and place more emphasis on strategy, communication, and cooperation skills. This requires an investment in new knowledge and expertise.

The CFO of the future will enable their organisation to deal effectively with far-reaching new developments in sustainability, technology, and politics over the coming years and decades, and play a pioneering role in these transitions wherever possible.

Appendix 1: Committee, sounding board, and roundtable

This document was drawn up by a committee, in conjunction with a sounding board. It has been critically evaluated by a roundtable of twenty CFOs of leading organisations. The membership of these groups was as follows.

Committee

The committee consisted primarily of CFOs whose current positions and experience gives them an excellent insight into the current and future requirements applying to the CFO function. Each has a clear and highly developed vision of wider economic developments, and of financial trends in particular.

The committee also included a CEO, because CFOs and CEOs work closely together in practice. A leading academic advised the committee to ensure that it had a solid theoretical foundation.

The committee consisted of

- Janneke Abels (VP group planning & appraisal, Shell)
- Ellen Bien (CFO, Dutch ministry of defence)
- Gavin van Boekel (CFO Unilever Middle Europe (Benelux, DACH, Italy & Nordics); CFO Heijmans from 1st of September 2021)
- Pim Vervaat (CEO Constantia Flexibles; Chairman Audit Committee Avon Rubber; Senior Independent Director Luceco)
- Renier Vree (Chairman, CFO, Nouryon)
- Ron Wirahadiraksa (MD, Alvarez and Marsal; ex-CFO, Lafarge Holcim; ex-CFO, Royal Philips)
- Prof. Hans Strikwerda (Professor of corporate governance, University of Amsterdam)
- Albert Gagliardi (Chairman, VRC)
- Sven Herpers (Project consultant, career development, VRC) since April 2020
- Edward Smit (Policy coordinator, career development, VRC) until April 2020

The committee was advised by Prof. Ad Kil, emeritus professor of business research, Nyenrode.

Sounding board

The sounding board consisted of CEOs, current and former CFOs, auditors and other financial specialists whose roles and experience give them an in-depth knowledge of current and future developments in the CFO function.

The group largely followed the same process as the committee, as described in appendix 2. Based on the insights that this provided, it then carried out a consulting role.

The members of the sounding board were:

- Michel Boots (investor, business adviser, interim manager)
- Prof. Ivo De Loo (professor of accounting at Aston Business School, Birmingham, UK and Nyenrode Business University)
- Luuk te Grotenhuis (portfolio management advisor, Schiphol Group; VRC dissertation second prize, 2018)
- Joost Hoebink (finance director, GEA Refrigeration Netherlands/GEA Process Engineering Nederland)
- Ruben Hutten (CFO, BOA Coredux)
- Rinse de Jong (former chairman of the supervisory board Gasunie; former CFO, Essent)
- Peter Konings (director of finance governance, EMEALA, Johnson Controls)
- Gerard Loof (founder, Eindhoven regional CFO network)
- Steven van Schilfgaarde (CEO, Royal FloraHolland)
- Henk Snapper (CFO, UMCG)
- Pieter van den Tillaart (partner, Brightcape)
- Ronald Touwslager (CEO, Argenta Nederland)
- Pieter Verboom (vice-chairman supervisory board TenneT; board member, Ondernemingskamer)
- Ron Verhoeven (CFO, Bredenoord)
- Rianne Wennink (director of finance and administration, Dichterbij)
- Maurice de Wilde (CFO, Koopman Logistics Group)

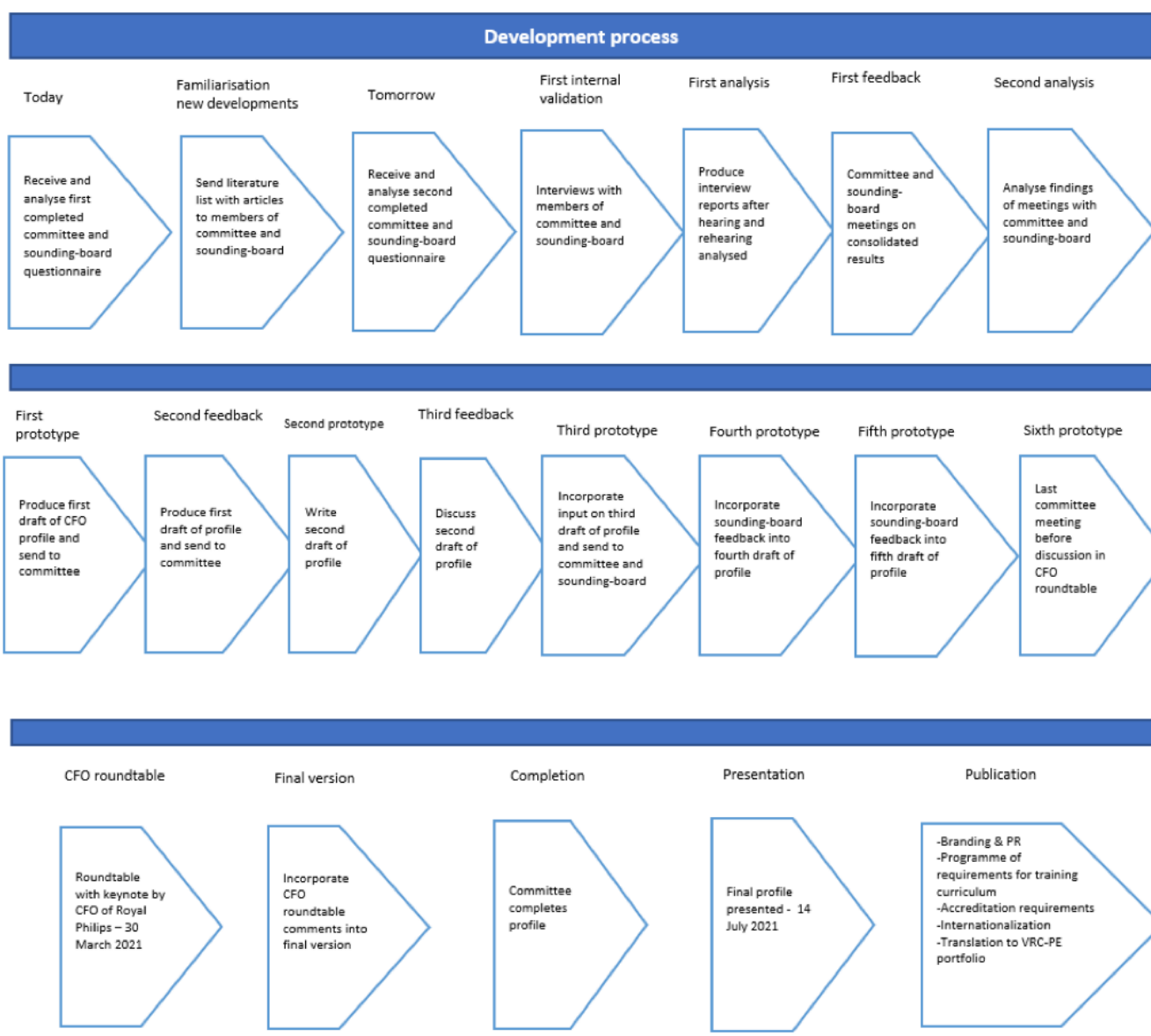
Roundtable

The profile was the subject of a VRC roundtable of twenty CFOs in late March 2021, who carried out the final review before it was completed. The keynote speaker, Philips CFO Abhijit Bhattacharya, gave an insight into his company and the role of the CFO. The meeting was chaired by Renier Vree, chairman of the CFO committee.

The following participants took part in the roundtable:

- Ahbijit Bhattacharya (CFO, Royal Philips)
- Ewoud Brouwers (finance lead, Picnic)
- Kees Dekker (CFO, Nutreco)
- Robertjan Dekker (VP, controller EMEA, APAC, LATAM, Netflix)
- Jeroen Dubois (VP finance, integrated gas ventures, Shell)
- Bart van den Huijsen (CFO, Heineken Europe)
- Otto Jager (CFO, TenneT Holding)
- Lodewijk Lockefeer (CFO, Royal Zeelandia Group)
- Daniëlle van der Sluijs (CFO, Nedap)
- Henk Snapper (CFO, UMC Groningen)
- Elke Snijder (CFO, Landal Green Parks)
- Belle Spaan (finance director, Lightside CRH)
- Roeland Tjebbes (CFO, ForFarmers)
- Paul Verhagen (CFO, Fugro)
- Renier Vree (CFO, Nouryon)
- Maarten de Vries (CFO, AkzoNobel)
- Mariëlle Vogt-Claessens (CFO, Enxsis)
- Ron Wirahadiraksa (MD, Alvarez and Marsal; ex-CFO, Lafarge Holcim; ex-CFO, Royal Philips)
- Jasper de Wit (CFO, Royal HaskoningDHV)
- Steven Zaat (CFO, AirFranceKLM)

Appendix 2: Process description



The draft of this profile was developed in steps, each of which involved obtaining and incorporating input and feedback. In the first step, a questionnaire was sent to the members of the committee and consultative group asking about their current positions. We then asked them to review a literature list. This focused on current changes in the nature of organisations, and particularly their changing values, the increasing role of information, etc.

After they had gone through this list, they were sent a second questionnaire on the role of the CFO of the future. In order to explore the answers to both questionnaires in more depth, all members of the committee and consultative group were interviewed. Reports of each interview were sent to the subject, and corrected where necessary.

The answers to both questionnaires and the interview reports were then structured and compared based on a classification of the finance function by Prof. J. Strikwerda into three task areas: treasury, management control, and general. Management control was in turn divided into financial, business, and process control.

Based on this classification, the committee and consultative group provided feedback and directions for development, one of which they chose after a discussion.

We then drew up a draft profile. In parallel with this, the committee's advisor entered all the data into software to produce a second draft profile.

The two profiles were compared, and the differences clarified. Based on this, we produced a draft profile, which was further developed in a series of committee and consultative group meetings to create a final profile of the CFO of the future. A final review was carried out by the roundtable of twenty CFOs.