



ROND

DE BESTUURSKAMER

DE CFO IN DE PUBLIEKE SECTOR

KATALYSATOR VAN WENDBARE EN

DOELMATIGE ORGANISATIES

Woord van dank

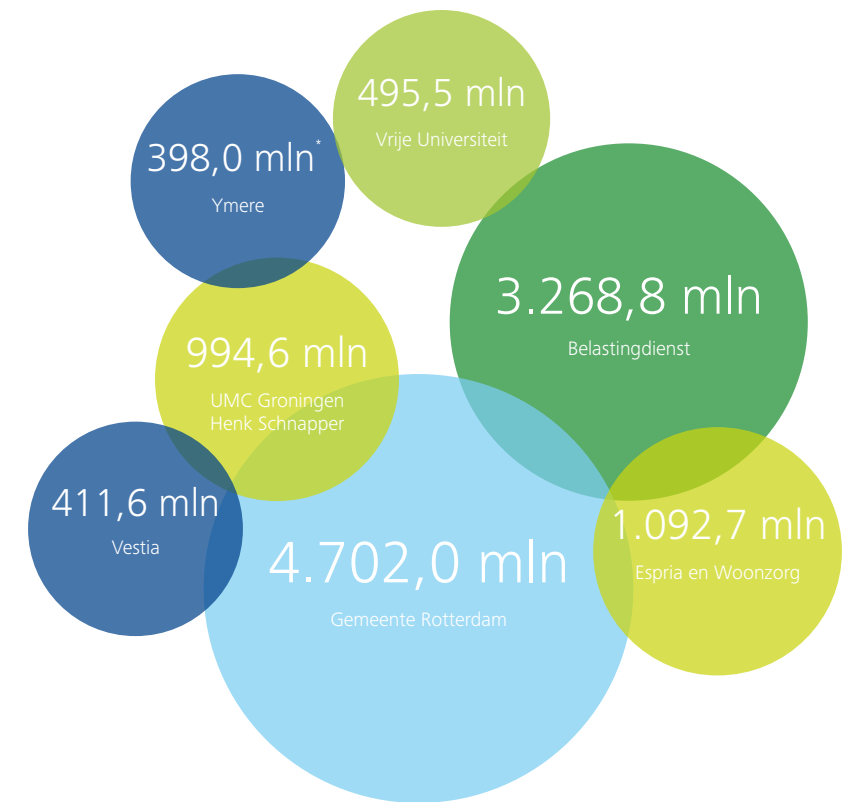
Deze publicatie is mede tot stand gekomen dankzij de medewerking en inbreng van een groot aantal mensen. Allereerst een woord van dank aan alle bestuurders, financieel directeuren en wethouders die als CFO in de publieke sector hun visie hebben willen geven op actuele thema's en tijd hebben vrijgemaakt voor een interview om hun ideeën te delen.

De geïnterviewde CFO's zijn:

- Ad van Luyn, CFO bij de Belastingdienst
- Richard Moti, voormalig wethouder bij de Gemeente Rotterdam
- Bernadette Langius, derde lid College van Bestuur Vrije Universiteit
- Ber Bosveld, CFO bij Ymere
- Gerard Erents, voormalig interim bestuurder bij Vestia
- Henk Snapper, CFO bij UMC Groningen
- Anton Zuure, CFO bij Espria en Woonzorg

Ook veel dank aan Cees de Boer, CFO bij Deloitte Nederland, Hans van Vliet, CFO partner Public Sector en Rob Dubbeldeman, industry leader Public Sector, voor de input die zij hebben geleverd voor deze publicatie. Tot slot dank aan alle medewerkers van Deloitte die hebben bijgedragen aan deze publicatie: Sjoerd van der Smissen, Daniël Charité, Jacco Maan en Sytze Smit. Namens het projectteam wens ik u veel leesplezier en inspiratie.

Dirk Westra van Holthe
Projectleider publicatie CFO publieke sector



*Ten behoeve van de vergelijkbaarheid, zijn de jaarcijfers van Ymere gecorrigeerd voor een eenmalige afboeking van marktwaarde van onrendabele investeringen in vastgoed.

Nederland doet als economie mee in de top 20 wereldwijd, waarbij de waarde die de BV Nederland in termen van bruto binnenlands product produceert, de afgelopen jaren is gegroeid van 300 miljard euro in 2000 tot 603 miljard in 2012¹. De publieke sector is, uitgedrukt in uitgaven van 242 miljard euro in 2012, met 286.451 fte een wezenlijk onderdeel van de Nederlandse economie².

De CFO en de BV Nederland

Een belangrijke rol bij waardecreatie is weggelegd voor de CFO. De CFO heeft, zeker in tijden van crises en bezuinigingen, een focus op duurzaamheid van de organisatie ten aanzien van adequate financiële sturing en beheersing. Tegelijkertijd creëert hij ruimte voor investeringen in de organisatie, waarmee hij innovatie faciliteert en bijdraagt aan de waardecreatie van morgen. Principieel is de CFO in de publieke sector hierbij gericht op de maatschappelijke opgave en de CFO in de private sector op continuïteit en winst. Door de toenemende maatschappelijke vraag naar transparantie over de besteding van publieke middelen en door diverse incidenten met maatschappelijke impact bij private ondernemingen, groeien beide CFO's steeds meer naar elkaar toe. Private CFO's krijgen steeds meer te maken met de maatschappij, de publieke CFO wordt door de burgers vaker aangekeken op adequaat financieel beleid.

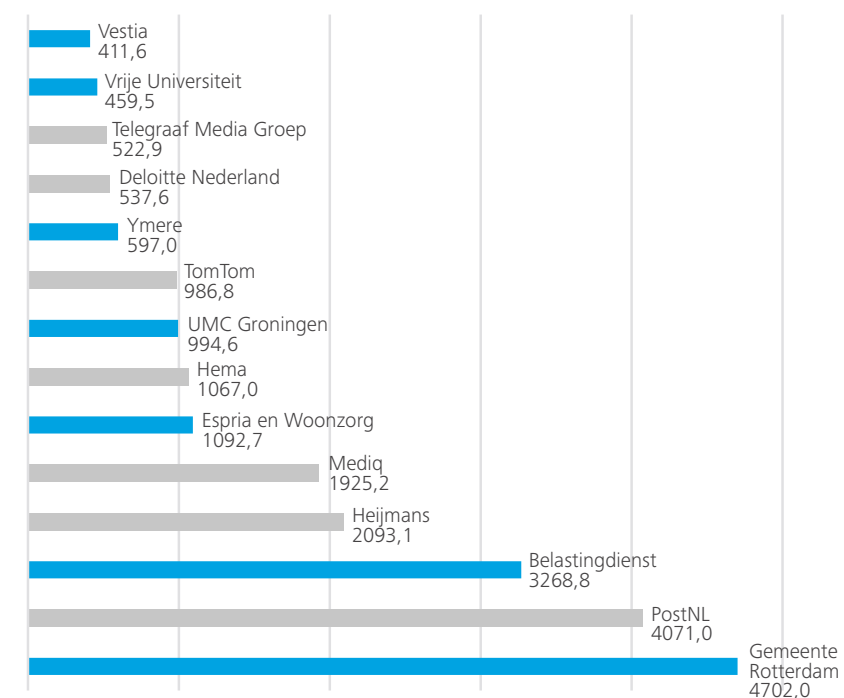
Meer outputgestuurd

Deloitte onderschrijft deze trend. Door marktwerking en wijzigingen in financiering worden publieke organisaties steeds meer outputgestuurd. Dit maakt dat deze organisaties steeds meer lijken op private bedrijven, die topline worden gestuurd. Ten aanzien van de toegenomen maatschappelijke eis naar transparantie en duurzaamheid geldt dat het voor private organisaties zeker een uitdaging was om data uit niet-financiële systemen te ontsluiten. Rapporteren over zaken als duurzaamheid is echter inmiddels een hygiënefactor geworden en integraal onderdeel van control. Duurzaamheid past daarmee in het rijtje van efficiency en effectiviteit, waarbij waarbij business cases gericht op duurzaamheid nauwelijks meer worden afgewezen. Dit omdat duurzaamheid nu eenmaal geld oplevert.

Grote verantwoordelijkheid

Zowel CFO's in de publieke als in de private sector hebben een aanzienlijke verantwoordelijkheid. Uitgedrukt in totale lasten hebben Espria en Woonzorg met ruim 1 miljard euro bijvoorbeeld een relatief vergelijkbaar pakket van lasten als de Hema wereldwijd. De CFO van de Belastingdienst en onderliggende onderdelen heeft met apparaatskosten van 3,3 miljard euro eveneens een omvangrijke taak. Ook voor de andere organisaties van de CFO's die in deze publicatie aan het woord komen, is een vergelijking gemaakt met private organisaties ten aanzien van lasten en fte's³.

Lasten 2012 (mln€)



Publieke en politieke dimensie

De publieke en met name politieke dimensies geven een extra dynamiek aan de taken van de CFO in de publieke sector. Vooral bij de bestuursorganen Rijk, provincies en gemeenten is directe inmenging van de politiek in de financiële functie merkbaar. In onze visie zou daar sprake moeten zijn van een expliciete scheiding tussen de politieke en de uitvoerende taak van een CFO. Alleen dan kan de CFO zijn functie adequaat uitvoeren.

Rol CFO

De rol van de CFO is belangrijker geworden. Grote hervormingen gaan gepaard met structurele bezuinigingen op budgetten en daarmee met grote uitdagingen voor de CFO. CFO's in de publieke sector worden geconfronteerd met budgetreducties van 25% tot 40%. Tegelijkertijd blijkt uit de meest recente CFO survey van Q4 2013 dat het optimisme van Nederlandse CFO's over de vooruitzichten flink is gestegen en nu het niveau van Q4 2010 evenaart⁴. Voor zowel de publieke als private CFO is het belangrijk om diepgaand inzicht te hebben in de business. De CFO moet deze kunnen beïnvloeden. In de publieke sector omdat deze steeds meer topline wordt gestuurd en in de private sector omdat deze volatieler wordt. Topline sturing betekent vooruit kijken, inzicht hebben in en invloed hebben op de grotendeels niet-financiële drivers. De CFO moet de business begrijpen, de business kunnen voorspellen en het instrumentarium voorhanden hebben om te

kunnen ingrijpen en bijsturen. Uit de gesprekken die Deloitte met financieel directeuren, bestuurders en wethouders in de rol van CFO in de publieke sector heeft gevoerd, blijkt inderdaad dat de CFO steeds nauwer betrokken is bij de business zelf. In de kern richten de CFO's zich op doelmatigheid en duurzaamheid van de organisatie om de continuïteit te bewaken, en op wendbaarheid en flexibiliteit om snel te kunnen inspelen op veranderingen door innovatie te faciliteren. Deze publicatie gaat aan de hand van interviews met CFO's uit de publieke sector in op actuele thema's en de kansen en uitdagingen die deze thema's met zich meebrengen. Kansen en uitdagingen die van de CFO vragen dat hij of zij de juiste balans vindt tussen de operationele en strategische rol.

Cees de Boer
CFO Deloitte Nederland

Hans van Vliet
Partner Deloitte Public Sector

¹ [http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)).

² Jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk 2012.

³ Jaarverslagen 2012 van betreffende organisaties.

⁴ Global CFO Signals – Time to accelerate? Deloitte CFO Survey, Q4 2013

Inhoudsopgave

1. De politieke dimensie en de CFO in het publieke domein	8
2. Ontwikkelingen op strategisch niveau: de rol van de financiële functie	12
3. Ontwikkelingen op tactisch niveau: toenemende accountability en transparantie	18
4. Ontwikkelingen op operationeel niveau: digitalisering en data	22
5. De rol van de financiële functie in de publieke sector	26

1. De politieke dimensie en de CFO in het publieke domein

De maatschappelijke rol die organisaties in de publieke sector hebben, maakt dat CFO's onder invloed van lokale en landelijke politiek andere besluiten nemen dan collega's in de private sector.

Maatschappelijke functie

Belangrijke delen van de maatschappelijke taak van publieke organisaties zijn gereguleerd en gedictieerd door wet- en regelgeving. En afhankelijk van het thema kan vanuit de politiek forse druk worden uitgeoefend om een bepaalde richting te kiezen. Daarmee is de speelruimte beperkt, al zijn er nog wel mogelijkheden om invloed uit te oefenen. Bij de majeure reorganisatie bij de gemeente Rotterdam is het onder andere aan de CFO om te borgen dat de sociaal-maatschappelijke functie van Rotterdam niet onder druk komt te staan door de opeenstapeling van bezuinigingen. Ook bij woningcorporatie Ymere worden vanwege de maatschappelijke functie in het vastgoedbeheer bewust keuzes gemaakt die vanuit bedrijfseconomisch perspectief niet optimaal zijn. De corporatie moet een delicate balans vinden tussen het vergroten van de baten en de beschikbaarheid van kwalitatief hoogwaardige woningen voor doelgroepen zoals bijstandsgezinnen. In het geval van de Belastingdienst bepalen het systeem en het machtsmonopolie de fiscale producten die de organisatie biedt, waar zij vanwege alle wet- en regelgeving maar ten dele invloed op heeft. In dergelijke situaties geldt dat de CFO een balans moeten vinden tussen het borgen van de toekomst van de eigen organisatie, het voeden en beïnvloeden van de (politieke) discussie, en de maatschappelijke taak. En dat alles binnen alle geldende wet- en regelgeving.

Juist vanwege de beperkte speelruimte is politiek een krachtig instrument om zowel binnen als buiten de organisatie invloed uit te oefenen. In dit licht zien we wat een ervaren CFO uit de financiële sector inbrengt bij de Vrije Universiteit als kennisinstituut. Door de bij wet vastgelegde machtsverhouding binnen universiteiten is er sprake van een grote decentrale invloed. De CFO kan daarmee de organisatie niet top-down in beweging brengen, maar wel door middel van beïnvloeding en politiek. Meer concreet door het leggen van verbindingen en het in stelling brengen van mensen op het juiste niveau.

Krimp en reorganisatie in Rotterdam

In 2010 was Richard Moti als wethouder van de gemeente Rotterdam vanuit de PvdA als onderhandelaar betrokken bij het opstellen van een plan voor noodzakelijke bezuinigingen. Uit dat plan vloeide een krimpopgaaf voort van 1.000 fte, waarbij wel de sociale functie van de gemeente in stand moest worden gehouden. Na één jaar bleek deze ambitie niet voldoende. Moti: "Door tegenvallers moest het te bezuinigen bedrag worden opgevoerd van 250 naar 500 miljoen euro. Dit betekende uiteindelijk voor de gemeentelijke organisatie dat deze niet met 1.000 fte, maar met 2.450 fte moest krimpen. Dit is ongeveer 20% van het gehele apparaat. Tot nu toe liggen we op schema. Na drie jaar staat de teller op 1.800 fte. Ook de externe inhuur is flink teruggebracht, van 160 miljoen naar 35 miljoen euro."



"Wij kunnen niet zelf onze producten kiezen, maar hebben er wel invloed op."

Toch is de gemeente er nog niet en zijn er meer bezuinigingen op komst. "De komende tijd moet er vooral nog worden bezuinigd bij het SSC (Rotterdamse Service Organisatie) en bij Stadsontwikkeling. Bij Stadsontwikkeling dient een extra slag te worden gemaakt van ruim 200 fte om het beoogde totaal van 2.450 fte krimp te realiseren."

Morele dilemma's rond wonen

Beïnvloeding van de publieke opinie is een complexe uitdaging, zeker ook door steeds opkomende incidenten. Ber Bosveld, lid van de Directieraad van woningcorporatie Ymere, zegt daarover: "Wij richten ons vooral op wat wij lokaal bereiken. Gemiddeld genomen oordeelt de lokale gemeente veel positiever over ons dan 'Den Haag'. Maar wie is 'Den Haag'? Politici die langskomen, zijn vaak heel positief. Als ze vervolgens weer in de politieke arena staan, blijken er andere krachten te spelen."

Corporaties opereren in een lastige context, omdat enerzijds een maatschappelijke rol wordt vervuld en anderzijds zakelijke beslissingen moeten worden genomen als 'vastgoedbedrijf'. Ymere herkent dit dilemma, wat tot uitdrukking komt in het motto 'met ziel en zakelijkheid'. "Je kunt niet het een of het ander doen. Je moet de balans vinden." Bosveld vervolgt: "Een vraag die bij ons speelt, is hoe we enerzijds aan de verhuurdersheffing kunnen voldoen en en anderzijds toch gematigd gebruik kunnen maken van de mogelijkheden tot huurverhoging. Wij hebben aangegeven het huurprijsbeleid niet maximaal in te zetten, omdat we hiermee voor bepaalde doelgroepen tegen de grenzen van een betaalbare huurwoning zouden aanlopen. Wij willen bijvoorbeeld ook grote woningen met een huur van rond de € 500 per maand aanbieden om deze betaalbaar te houden voor onder andere bijstandsgezinnen."

Een ander moreel dilemma is het kwaliteitsniveau van woningen. "We hebben de laatste jaren voornamelijk kwalitatief hoogwaardige woningen gebouwd. Ook in de bestaande woningvoorraad is er bij investeringen een kwaliteitssprong gemaakt. We zouden kunnen overwegen om lagere kwaliteitswoningen aan te bieden met een navenant huurniveau. Daarnaast vindt de Woonbond dat we moeten bezuinigen in plaats van de huren te

verhogen. Een verhuurdersheffing van bijna 70 miljoen euro kun je niet compenseren door alleen maar te bezuinigen en investeringen terug te brengen. Je ontkomt er niet aan om ook je huurinkomsten te verhogen.”

Belastingdienst en politieke component

De politieke component is onderdeel van de continuïteitsvraag, aldus Ad van Luyn, CFO bij de Belastingdienst. “Je legt de staatssecretaris twee keuzes voor, waarbij je hem adviseert over welke keuze je denkt dat, afgewogen vanuit verschillende disciplines, op dat moment de beste is. Dat is een verschil met de private sector. Daar ligt de focus op financiële kengetallen, want anders is er geen shareholdervalue. Een ander verschil is dat je als Rijksoverheid/Belastingdienst een machtsmonopolie hebt. De hele maatschappij wordt bediend.” De uitdaging hierbij is dat rechtsgelijkheid moet zijn geborgd om de doelstelling van de Belastingdienst goed uit te voeren.

“Jarenlang zat het personeelsbeleid bij de Belastingdienst op slot. Toen hebben we een voorstel gedaan aan de politiek. Investeer 150 miljoen in onder andere extra personeel om daarmee 650 miljoen aan belastinginkomsten binnen te halen. Dat binnenhalen van die inkomsten past immers in het bestaansrecht van de dienst. Het is de reden dat we bestaan.” Op dit moment haalt de Belastingdienst voor elke euro die wordt uitgegeven, bijna het honderdvoudige op.

“Of je het goed doet als organisatie, is lastig te beoordelen. Het UWV en de SVB hebben bijvoorbeeld andere wetgeving en een ander economisch systeem. Ook internationaal is het lastig vergelijken. Een Amerikaans systeem van cash en cheques kent bijvoorbeeld een inning die veel inefficiënter is dan hier. Is dat dan de verdienste van de Belastingdienst? Nee, dat komt door onze bankensector. Benchmarken en vergelijken is overigens wel interessant. De Belastingdienst Nederland, waaronder de Douane, behoort tot de wereldwijde top 10. Of je nu op 7 staat of op 10 of 2, je hebt dan de wet van de remmende voorsprong. Je kijkt naar landen als Chili en Mexico voor nieuwe ideeën, die elk zelf veel aan het opbouwen zijn. Met in het achterhoofd dat je in Nederland niet helemaal opnieuw kunt beginnen.”

“Als CFO Belastingdienst functioneer je binnen ons democratisch systeem en bepalen wij niet wat er in de wet staat. In die zin kunnen wij, net als elke overheidsorganisatie, niet zelf onze producten kiezen. De Belastingdienst gaat niet over de fiscale wetten. Wij hebben er wel invloed op. De fiscale producten brengen een maatschappelijke realiteit met zich mee. Hierop wordt onze organisatie beoordeeld in de maatschappelijke en politieke omgeving.”

Inbreng bestuurlijke ervaring vanuit de financiële sector

Bernadette Langius ziet als lid College van Bestuur bij de Vrije Universiteit een groot verschil met een eerdere rol in de financiële sector. De resultaatgerichtheid en de focus op hoofdlijnen die ze in de financiële sector gewend was, kunnen veel voor de universiteit betekenen. “In algemene zin is de universiteit gericht op details en heeft deze veel aandacht voor beleid- en planvorming. Executie krijgt minder aandacht en bij mogelijke obstakels is men geneigd deze niet te adresseren, maar met nieuw beleid te starten.”

Langius ziet voor zichzelf een belangrijke taak om verbindingen tussen mensen tot stand te brengen en de juiste functies in stelling te brengen. Decanen van faculteiten zijn geen geboren leiders of verandermanagers. Terwijl ook de bij wet geregelde, formele autoriteit decentraal in de organisatie bij de decaan is belegd. “Door de directeuren bedrijfsvoering in stelling te brengen en gezamenlijk leiderschap van hen met de directeuren diensten op verschillende niveaus te ontwikkelen, beogen we de verantwoordelijkheid daar te leggen waar deze moet worden genomen.”

Langius stimuleert een beweging naar een organisatie waarin professionals in de bedrijfsvoering zich gesteund voelen en verantwoordelijkheid nemen. “Met als resultaat dat bijvoorbeeld de ondersteunende diensten intrinsiek gemotiveerd zijn om zich dusdanig efficiënt en effectief in te richten dat zoveel mogelijk middelen naar het onderwijs en onderzoek kunnen gaan.”

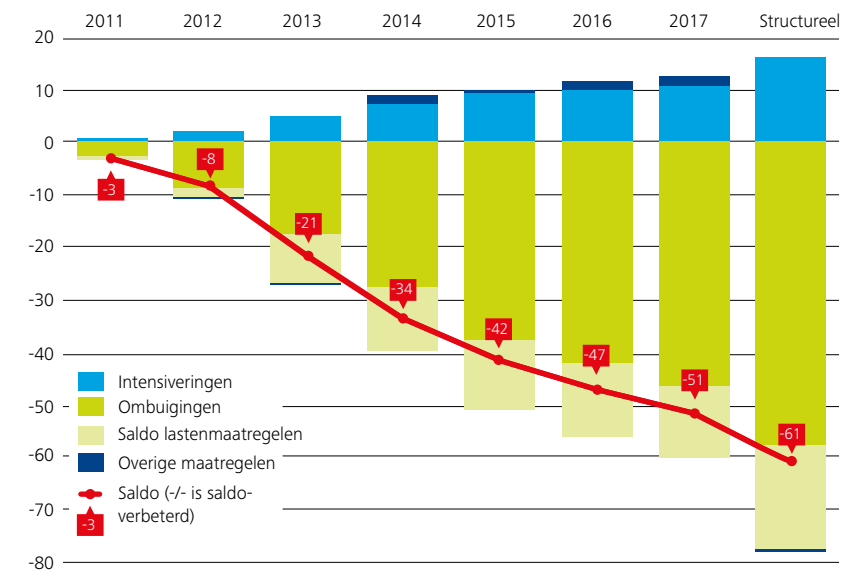
2. Ontwikkelingen op strategisch niveau: de rol van de financiële functie bij bezuinigingen

De bezuinigingen in de publieke sector op zowel korte als lange termijn zijn fors. Dit vergt van de CFO dat deze niet alleen op de financiële huishouding let, maar ook samen met andere bestuurders, zoals de CEO, de toekomst van de organisatie vormgeeft.

Grootschalige bezuinigingen

De afgelopen jaren zijn grootschalige bezuinigingen in de publieke sector aangekondigd en doorgevoerd. Met de aanvullende bezuinigingen van de Miljoenennota 2014 komt het totaal van de maatregelen uit op € 51 miljard in 2017, zoals becijferd door de Algemene Rekenkamer⁶.

Figuur 1 Totaal aan intensiveringen, ombuigingen, lasten- en overige maatregelen, periode 2011-2017 en structureel
In miljarden euro's



* Dit betreft de pakketten van het kabinet-Balkenende IV, kabinet-Rutte/Verhagen, Begrotingstekort 2013, kabinet-Rutte/Asscher, Woonakkoord en aanvullend Beleidspakket Miljoenen nota 2014. Voor de onderverdeling van de maatregelen volgen we de terminologie van het kabinet.

Wat betekenen dergelijke structurele bezuinigingen (lastenverzwaringen en maatregelen om uitgaven te reduceren) voor organisaties in het publieke domein? Wat betekenen de maatregelen meer specifiek voor het primaire proces, voornemen of noodzaak tot schaalvergroting, innovatiekracht en het risicoprofiel? Het primaire proces en alle ondersteunende processen moeten met minder mensen en middelen dezelfde of zelfs hogere kwaliteit leveren. Dit vergt een geheel nieuwe manier van werken. Daarbij wordt het vermogen van de organisatie, en daarmee van de medewerkers en de CFO, om zo snel mogelijk de benodigde veranderingen door te voeren, op de proef gesteld. De CFO zal continu vooruit moeten kijken en moeten anticiperen op risico's en kansen, om deze samen met de andere bestuurders af te wegen. Schaalvergroting bij een corporatie betekent meer financiële en maatschappelijke slagkracht en is daarmee een kans voor de organisatie. Tegelijkertijd worden de financiële risico's groter.

De bezuinigingen zijn niet de enige externe prikkels waarmee de CFO en medebestuurders te maken hebben. De verantwoordingseisen worden aangescherpt en richten zich steeds meer op niet-financiële zaken zoals prestatieafspraken met de universiteiten. Van de CFO wordt gevraagd dat deze verder kijkt dan de eigen financiële functie. Hierdoor neemt de rol van de CFO in belang toe. De CFO moet zich steeds meer verdiepen in het primaire proces van de organisatie om de kansen en risico's van de organisatie beter te kunnen inschatten en beïnvloeden. De samenwerking met andere bestuurders wordt geïntensiveerd om als strategisch partner mede de toekomst van de organisatie te bepalen. Dit zonder aandacht voor de basis van de financiële functie te verliezen.

Meer dan alleen het financiële aspect

Ad van Luyn typeert zijn rol als CFO bij de Belastingdienst als volgt: "De CFO is verantwoordelijk voor de continuïteit van de organisatie, nu en later. Bewust noem ik het niet alleen de financiële continuïteit." Dit is als volgt ingevuld bij de Belastingdienst. "Kijken naar de organisatie, naar het functioneren, naar het aanwezige lerend vermogen, naar de reactie op ontwikkelingen in de omgeving, met extra zorg voor de vraag of de aanpassing zodanig is dat de continuïteit goed geborgd is. Je constateert of een onderdeel te weinig of te veel risico neemt om financieel gezond te zijn, zodat het aan liquiditeit- en solvabiliteiteisen blijft voldoen."

Eigenlijk maakt het hierbij niet uit of je CFO bent van een publieke of private organisatie, dat is niet eens zo interessant. Ad van Luyn kijkt daarmee ook naar de 'business'. In zijn optiek is de CFO niet alleen verantwoordelijk voor het financiële aspect. Van Luyn is tevens verantwoordelijk voor innovatie vanuit de financiële functie. Hij wil doelstellingen minder SMART maken en reëler en scherper vanuit doelbese. "Als de doelstellingen SMARTer zijn dan de organisatie aan kan, zijn deze een instrument van de staf waar de lijn vanaf wil komen. Dan ben je uitstekend aan het sturen op indicatoren die er niet voldoende toe doen; je bent enkel aan het afvinken."

Van Luyn wil weten wat er is bereikt. "Ik kom langs om met MT's te praten over plannen, sturen en leren. En echt verantwoorden, niet alleen afrekenen. Collega-CFO's zeggen dat als je de lat maar hoog genoeg legt, dan blijven ze wel springen. Als je mensen in

staat stelt om eerlijk te leren, dan is iedereen bereid om dat te doen. Wel moet je daar de situatie voor creëren.”

Darwin en de wereld van corporaties en zorg

Anton Zuure, CFO bij Espria en Woonzorg Nederland: “De essentie van mijn werk is ervoor zorgen dat Woonzorg en Espria overeind blijven in deze snel veranderende tijden. Darwin zei het al: het zijn niet de sterksten die overleven, maar degenen zich het beste kunnen aanpassen. Dit gedachtegoed zie je ook terug bij Nasser Taleb als hij het over de ‘anti-fragile’ organisatie heeft. In het Nederlands vertaald heeft hij het over een organisatie met een groot adaptatievermogen. De wereld van zowel de corporaties als de zorg verandert snel.”

Anton wijst naar het kunstwerk dat aan de muur hangt: een collage van wolken. “Het kunstwerk geeft voor mij aan waar het in 2014 om gaat. We plannen tot 2017 en doen alsof we weten wat er gaat gebeuren. Ik weet één ding zeker: het wordt in ieder geval niet wat we nu denken dat het wordt. Er is sprake van een voortdurend veranderend speelveld. De wolken symboliseren dit. Geen plaatje is hetzelfde. En twee minuten later is het weer anders.”

Spreiding en concentratie in de zorg

De visie van Henk Snapper, CFO bij het Universitair Medisch Centrum Groningen, is duidelijk: in de toekomst is de zorg binnen het UMCG georganiseerd in netwerken en samenwerkingsverbanden. Meer taken van ziekenhuizen zullen in de toekomst worden overgenomen door de eerstelijns zorg, en ziekenhuizen voelen een toenemende druk op volumenormenten. Dit leidt tot een grotere concentratie en spreiding van de medisch-specialistische zorg. De rol van het UMCG als academisch ziekenhuis wordt dan die van ‘hub’. “Ik ben een voorstander van de spreiding- en concentratiegolf: spreiden waar het kan en concentreren waar het moet. Dat betekent wel dat wij als UMC nog meer dan vroeger de complexe zorg zullen gaan verzorgen.”

Zeker nu de focus meer op complexe zorg komt te liggen, blijft adequate bekostiging een prioriteit. “Het liefst zouden we die adequate bekostiging in langjarige contracten met zorgverzekeraars vastleggen.” Doordat financiering steeds lastiger wordt, is er meer aandacht voor liquiditeit. De uitdaging van de CFO ligt erin om binnen de organisatie het besef te creëren dat investeringen daadwerkelijk moeten worden terugverdiend.

Niet-financiële sturing vanuit het financiële domein

Bekostiging van publieke organisaties is erop gericht om met financiële prikkels organisaties te stimuleren politieke doelstellingen te realiseren. In het onderwijsdomein is in 2013 aan de bekostigingssystematiek een stelsel van prestatieafspraken toegevoegd. Daarmee is een deel van de bekostiging afhankelijk gemaakt van afspraken over onderwijskwaliteit en studiesucces van studenten, profilering van onderwijs, zwaartepuntvorming in onderzoek en valorisatie. In de praktijk neemt de CFO een voortrekkersrol om ervoor te zorgen dat de organisatie de afspraken realiseert, ondanks het gegeven dat de afspraken uitsluitend niet-financieel zijn.

Bernadette Langius, lid College van Bestuur van de Vrije Universiteit, ziet nog onvoldoende beweging bij Nederlandse universiteiten om echt een stap te zetten. “Ondanks opkomende concurrentie vanuit Azië is er onvoldoende urgentie om in termen van profilering te kiezen welke universiteit wat gaat doen. Nederland is een ‘fat cat’.” Ook aan de bekostigingskant ziet ze dat de financiële prikkel die nodig is om de universiteit te veranderen in de praktijk ontbreekt. De regelmatige bijstelling van de rijksbijdrage aan het einde van een kalenderjaar betekent vaak extra middelen vanuit het ministerie, vlak voor het jaareinde. Dat is op zich natuurlijk positief, maar de urgentie om de organisatie flexibeler, resultaatgerichter en efficiënter te maken, wordt hierdoor sterk verlaagd.

Motto van zorgbeleid: ‘handen thuis’

De zorgwereld is in beweging, geeft Anton Zuure, CFO bij Espria en Woonzorg Nederland, aan. Nederland vergrijsst en de zorgkosten moeten beheersbaar blijven. “Wij begrijpen dat het kabinet hier beleid op voert. Het WMO-budget wordt veel kleiner en er komt een ander loket voor WMO. Aan de onderkant van de zorgmarkt zien we steeds meer toetreders en concurrenten. Mensen worden geacht steeds langer zelfstandig thuis te wonen.”

Dat beïnvloedt de vraag naar traditioneel zorgvastgoed. “Wij hebben meerdere scenario’s uitgewerkt. Een rode draad is dat we in de waardeketen opschalen naar de bovenkant. Ook proberen we ons aanbod anders in te vullen. Zo doen we bijvoorbeeld een project in Veendam dat ‘beter buur’ heet. Geen zorg, maar beperkte ondersteuning. We streven ernaar om mensen zolang mogelijk in hun eigen kracht te laten.”

Hij vervolgt: “We moeten praten over mogelijkheden en niet over onmogelijkheden. ‘Handen thuis’ is het motto van ons zorgbeleid. Niet op elke vraag hoeven we direct een professioneel zorgaanbod te bieden. We zien meer eenzaamheid, een afnemend veiligheidsgevoel en een toenemend isolement, ook doordat kinderen op afstand wonen en werken. We moeten het slimmer doen. De op handen zijnde hervormingen in de zorg leiden bij de onderdelen van Espria in de komende jaren tot een omzetsdaling van minimaal 100 miljoen euro. Dat is ruim 10 % van onze huidige totale omzet.”

De oplossing: efficiëntie

Richard Moti, wethouder gemeente Rotterdam, geeft aan dat de resultaten voornamelijk zijn bereikt door efficiënter te gaan werken en door fiscale maatregelen. “Veel ondersteunende taken zijn gecentraliseerd en ondergebracht in een shared service center. Deels zijn ook een aantal taken afgestoten, maar dit is tot nu toe vrij beperkt gebleven. Een voorbeeld daarvan is dat we zijn gestopt met de huurteams.” Ook in de primaire processen zijn veel maatregelen genomen. “Burgers kunnen alleen nog op afspraak terecht bij de stadswinkels, vrije inloop is niet meer mogelijk. Daarbij zijn veel diensten gedigitaliseerd.”

“We merken wel dat de krimp steeds meer weerstand oproept,” zegt Moti. “Het belangrijkste is om goed te blijven communiceren. Ik hoor vaak dat er begrip is en dat mensen ook zien dat het efficiënter en effectiever kan. Tegelijkertijd storen ze zich erg aan het beeld dat er niet hard en efficiënt wordt gewerkt. Dit is weer een ander uiterste dat niet aansluit bij de werkelijkheid.”

De belangrijkste zorg van de wethouder op het terrein van de organisatorische bezuinigingen is het tempo. "Gaaf het niet allemaal te snel? Hoe leg je je prioriteiten bij frictie? Dat is en blijft een lastig vraagstuk dat iedere keer weer om een eigen oplossing vraagt."

Richting de toekomst wil de wethouder efficiëntie hoog op de agenda houden, ook als het economisch beter gaat. Dit wil hij realiseren door strak zicht te houden op de benodigde capaciteit. "De afdeling Financiën van de Bestuursdienst heeft als specifieke taak gekregen om ook de fte's te monitoren over de keten als geheel. Hoeveel fte's zijn nu nodig om een product te leveren in die keten? Daarbij wordt over de schotten heen gekeken en scherp gelet op de taken die moeten worden uitgevoerd." Hoewel deze bemoeienis van buitenaf wel weerstand oproept bij de afdelingen, is de mening van de wethouder duidelijk: "Een kritische blik 'van buiten' is gezond en maakt het mogelijk om met elkaar in gesprek te gaan over de feitelijk benodigde omvang van de formatie."

Schaalvergroting corporaties in plaats van gemeentelijke woningbedrijven

Ber Bosveld, lid van de Directieraad van woningcorporatie Ymere, geeft aan dat hij vindt dat er vanuit professionaliseringsoogpunt schaalvergroting moet optreden. "De schaalgrootte van gemeenten verandert. Als corporatie kun je hier beter op inspelen als je een vergelijkbare schaal hebt. Daarbij kun je een organisatie zo inrichten dat lokale verankering en zeggenschap van bewoners goed geregeld zijn. Dit betekent een terugloop van 400 naar misschien wel 200 corporaties."

Kleine corporaties, die elkaar helpen, zullen niet het noodzakelijke professionaliteitsniveau bereiken. De professionaliteit zal sterker toenemen als kleine corporaties met grotere fuseren. Dit heeft gevolgen voor de omvang. Het dilemma is echter dat het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) een grens stelt aan de maximale grootte van een corporatie, gezien vanuit het financieringsperspectief. Niet de uiteindelijke schaal, maar de optelsom van hoe een corporatie lokale taken oppakt en de lokale verankering waarborgt, is belangrijk.

"Gemeenten die hun eigen woningbedrijven oprichten, doen een stap terug in de tijd. Waar ik voor gemeenten in de huidige situatie wel een rol zie, als ze daar de middelen voor hebben, is om een verschafter van vermogen te zijn. Om ter stimulering tijdelijk mee te helpen aan de bouw en renovatie van woningen. We zouden naar een model toe kunnen waarin de gemeente tijdelijk eigenaar is van vastgoed, de corporatie het beheer verzorgt en het vastgoed aan het einde van de periode voor een afgesproken waarde terugkoopt. Dit kan gemeenten helpen om investeringen te stimuleren en braakliggende gronden te bebouwen. Het moet niet zo zijn dat zij 'corporatietje gaan spelen': investeren én beheren. Als een gemeente vindt dat de corporatie te weinig doet, moet zij de corporatie daarop aanspreken en proberen samen te werken aan verbetering."

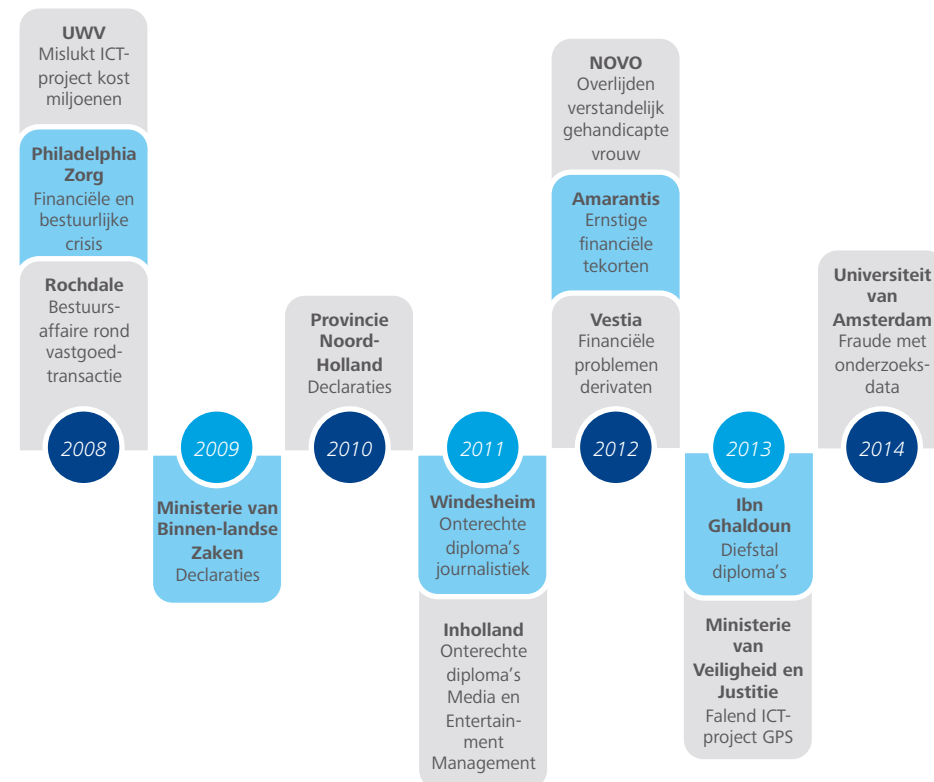


3. Ontwikkeling op tactisch niveau: toenemende accountability en transparantie

Incidenten binnen de financiële functie maar, ook incidenten in andere domeinen van de organisatie kunnen grote invloed hebben op de financiële toekomst van de organisatie. De basis moet op orde zijn om vanuit complianceperspectief adequaat inzicht te kunnen bieden, in te grijpen en te reageren.

Maatschappelijke discussies

Incidenten zoals speculatie met derivaten, declaratiegedrag van bestuurders en kwaliteit van geleverde zorg, onderwijs of (sociale) woningbouw, hebben geleid tot uiteenlopende maatschappelijke discussies. De afgelopen jaren kregen CFO's in publieke organisaties te maken met thema's zoals beloning van bestuurders en toenemende eisen vanuit toezichthouders en de maatschappij ten aanzien van transparantie, integriteit en verantwoording. Ook vragen banken en waarborgfondsen meer inzicht in publieke organisatie dan voorheen, voordat ze willen overgaan tot financiering.



Al deze ontwikkelingen vragen van de CFO en de financiële functie dat de basis op orde is om de toegenomen vraag naar inzicht en de ermee gemoeide administratieve druk zo efficiënt mogelijk op te vangen. Tegelijkertijd moet de CFO op strategisch niveau acteren om de impact van incidenten zoveel mogelijk te beperken.

Angelsaksisch versus Rijnlands model

Ber Bosveld, lid Directieraad van woningcorporatie Ymere: "Het Angelsaksische model krijgt steeds meer de overhand ten opzichte van het Rijnlands model. 'Meer bewijzen, dan geloven we je.' Deze tendens is overgewaaid uit de VS." Na onder andere de miljardenspeculatie met derivaten en het dreigende faillissement van Vestia, is het aantal regels waaraan corporaties zich moeten houden, toegenomen. Dit leidt tot steeds meer verantwoording. "Corporaties ontvangen brieven die de indruk wekken dat ze zijn opgesteld en verstuurd om er later op terug te kunnen vallen; 'we hebben het toch opgeschreven'. Ook de corporatie zelf legt meer vast. Als een vraagstuk in de toekomst op een andere wijze wordt bekeken, kan men terughalen hoe men destijds tot bepaalde besluitvorming is gekomen." De vraag is echter of de regels die er waren, correct zijn nageleefd en gehandhaafd. "Regelgeving wordt te weinig geëvalueerd op het bereiken van de gewenste effecten. De valkuil is het vergroten van het aantal regels."

Financiering hoog op de agenda

"Het zal niet verbazen dat het motto 'Cash is King' is", zegt Anton Zuure, CFO van Espria en Woonzorg Nederland. Financiering staat bij hem hoog op de agenda. "Ik zie toenemende eisen door banken en waarborgfondsen voor de zorg en de corporaties. Je moet echt de business cases rond hebben. Het gaat niet alleen meer om jaar 1, maar zeker ook om jaar 10."

Hij vervolgt: "Impairments - bijzondere waardeverminderingen - zijn belangrijk geworden, zeker gezien de veranderingen in de zorgmarkt. Het risicoprofiel van de zorg als zodanig is ook toegenomen. Uiteraard heeft dit gevolgen voor de financiering. Vanuit Espria en Woonzorg Nederland zijn we daarom actief met stakeholdermanagement. Zo is de visie op de toekomst gedeeld met onze financiële stakeholders zoals de banken, verzekeraars en het waarborgfonds voor de zorg."

Volgens Zuure gaat het om de snelheid van veranderen en om liquiditeitstechnisch overleven. "Wij hebben scenario's opgesteld en voeren deze uit. We besteden serieuze aandacht aan investor relations en er is bottom-upbeleid gemaakt vanuit de werkmaatschappijen. We luisteren goed naar cliëntraden in de zorg en we hebben twee keer per jaar bestuurlijk overleg met de zorgverzekeraars."

De sleutel tot succes in de komende jaren zijn de mensen. "We hebben zo'n 40 bedrijven met deskundige directies. We hebben intern gestructureerd contact via synergiebijeenkomsten, maandelijkse COO-overleggen en maandrapportages. In onze planning en control zijn we niet alleen geïnteresseerd in omzet en kosten, maar vooral in de organisatieontwikkeling. En we werken aan een dashboard, ook ten aanzien van soft controls."

Toenemende accountability, transparantie en integriteit bij corporaties

Net als in de banksector is het vertrouwen in de woningcorporatiesector afgenomen. Hoe kijkt Gerard Erents, voormalig interim bestuurder bij Vestia, hier tegenaan? "De woningcorporatiesector is gegroeid in de periode dat alles kon. Fouten konden relatief gemakkelijk worden hersteld. Eigenlijk zouden we terug moeten gaan naar de organische jaarrekening. Daarbij is het van belang om cashflows inzichtelijk te maken: wat hebben verhuur, verkoop en dergelijke opgeleverd? En daaronder zijn er nog een aantal wijzigingen in waarderingsgrondslagen. Als deze twee onderdelen uit elkaar worden gehaald, kan de toezichthouder veel beter beoordelen of de organisatie het goed heeft gedaan."

De governance is belangrijk. Voorheen hadden bestuurders geen enkele tegenspraak in de organisatie: ze waren onaantastbaar. Ook in andere sectoren was dit het geval. Tegenspraak is lastig te organiseren, want waar moet deze vandaan komen? Maar wel noodzakelijk. "Als je een hofhouding hebt, moet je ook een nar hebben." De woningcorporatie is er in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor om dit goed te regelen. De voornaamste taak van de interne toezichthouder is om een goed bestuur neer te zetten. 'Bestuur' verwijst niet alleen naar de betrokken personen, maar ook naar bijvoorbeeld de vraag of het stelsel goed is ingericht, of de juiste checks & balances aanwezig zijn en de rol als werkgever goed wordt ingevuld. Daarnaast is de interne toezichthouder de opdrachtgever van de accountant. Het is van belang om deze rol goed in te vullen. Het is de verantwoordelijkheid van de toezichthouder om te begrijpen wat er op financieel vlak gebeurt. Tegelijkertijd is het de verantwoordelijkheid van de financieel bestuurder om zijn verantwoording interpreteerbaar te maken voor de toezichthouder. "Het is goed om als Raad van Commissarissen een apart gesprek te hebben met de accountant om, onafhankelijk van wat het bestuur wil, te kijken wat er speelt. Daarnaast zal de controller een directe lijn naar de Raad van Commissarissen moeten hebben voor zaken van belang. De controller heeft dan ook informatieplicht." Betrokkenen zullen even moeten wennen aan dit model, maar dit zal volgens Erents wel goed werken.

Daarnaast is het van cruciaal belang dat toezichthouders risicovolle activiteiten begrijpen. Het gaat meestal fout bij financiële structurering (zoals derivaten), projectontwikkeling en verkoop. Deze drie activiteiten worden vaak op dezelfde wijze benaderd als het beheer en verhuur van woningen, maar dat zou niet zo moeten zijn. "Het besturen van een afdeling projectontwikkeling van een corporatie is wezenlijk anders dan de besturing van een afdeling verhuur. Het vraagt om een ander stelsel van checks & balances. Bij grote projecten moet er toezicht zijn, omdat dan vaak externe partijen worden ingehuurd om het project te managen."



4. Ontwikkelingen op operationeel niveau: digitalisering en data

De hoeveelheid data verdubbelt grofweg elke twee jaar tot 40.000 exabytes (40.000 triljoen gigabytes) in 2020 . Ook het gebruik van mobiele apparaten zoals smartphones en tablets heeft een vlucht genomen, waarbij alles wat een informatiecomponent kent op een exponentieel groeipad terecht komt. ICT zal een steeds grotere impact hebben op het werk van de CFO. Hij moet dan ook beschikken over ICT-kennis op het juiste niveau om de impact op de organisatie te kunnen inschatten en beïnvloeden.

Internet: niet meer weg te denken

Nederland heeft de hoogste penetratie van breedband wereldwijd en heeft als één van de weinige landen meerdere infrastructuren naast elkaar. Internet is dan ook niet meer weg te denken uit zowel het zakelijke als het particuliere domein. Dit heeft een grote impact op publieke organisaties. Cliënten in de zorg, studenten in het onderwijs en gebruikers van overheidsdiensten verwachten dat steeds meer processen een digitale component kennen, bijvoorbeeld in de vorm van self service.

Ontwikkelingen rond big data en initiatieven als open data, betekenen dat digitalisering en data steeds meer onderdeel worden van de reguliere processen binnen de publieke organisatie. Zowel binnen als buiten het financiële domein. Dit hoofdstuk gaat in op de impact van digitalisering en data bij het UMCG, Vestia en de Belastingdienst. Welke kansen biedt digitalisering, zowel strategisch als uitvoerend? Hoe kunnen organisaties en mensen worden ontwikkeld, zodat ze kansen ten volle benutten maar ook sensitief zijn voor 'nieuwe' risico's, zoals privacy en security, die ook in financiële zin toenemen? Enerzijds door de impact op het imago dat door social media wordt versneld en vergroot. Anderzijds door de gevolgen van voorgenomen wijzigingen in EU-wetgeving, waarbij forse boetes kunnen worden uitgedeeld als de organisatie niet voldoet aan de wetgeving.

Door als CFO in te spelen op trends en ontwikkelingen rond digitalisering en data, kan de CFO aan al zijn rollen een impuls geven. Op operationeel niveau door vergroting van de efficiëntie in de operatie en de effectiviteit van de controlfunctie. Op strategisch niveau door informatie te ontsluiten en daarmee inzicht te geven in hoe zaken er nu voor staan en de impact van veranderingen.

Gevolgen voor de bedrijfsvoering van het UMCG en de agenda van de CFO
Voorgaande ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor het UMCG. Dat merkt ook CFO Henk Snapper. Hij geeft aan dat de visie op de bedrijfsvoering een primair aandachtsgebied is voor de CFO binnen het UMCG. Een UMC heeft een driedelige doelstelling: zorg, onderwijs en onderzoek. "Naast de zorgfunctie hebben we hier ook

de taak om fundamenteel en toegepast onderzoek te organiseren en te faciliteren, en leiden we honderden artsen en specialisten op." Dit zorgt voor uitdagingen, zeker gezien de implementatie van een nieuw elektronisch patiëntendossier en ziekenhuisinformatiesysteem. "We vragen ons voortdurend af of we in deze processen wel de goede dingen doen, en of we de dingen wel goed doen. Sinds 2007 werken we daarbij met het concept van Lean Six Sigma aan de reductie van complexiteit. In het begin hebben we de fout gemaakt dat we de verbeterprogramma's primair koppelden aan kostenreductie. Maar eigenlijk gaat het om verbetering van de kwaliteit, waarbij de efficiency vanzelf volgt door het voorkomen van verspillingen."

Belangrijke verschillen van de rol als CFO bij een academisch ziekenhuis in vergelijking met een profit-organisatie komen naar voren. "De grootste verschillen zijn tweeledig. Ten eerste: geld is bij ons een middel en geen doel. Het is een randvoorwaarde waarbinnen we moeten opereren. Ten tweede is een UMC een verzameling van veel specialismen. Die moeten allemaal dezelfde richting op. Een beetje bijsturen kan, door de een wat te laten groeien en de ander wat te laten krimpen, maar de uitdaging is multidisciplinaire samenwerking. Een directieve, Angelsaksische leiderschapsstijl wordt niet getolereerd." Tegenwoordig moeten er ook steeds meer nieuwe mogelijkheden worden aangeboord. Zo ziet het UMCG valorisatie steeds meer als een kerntaak voor UMC's in het algemeen en zoekt het, naast de samenwerking met partners uit het bedrijfsleven en de internationale wereld, naar nieuwe manieren om een gunstig onderzoeksklimaat te creëren, zoals het opzetten van een R&D hotel. Ook zullen het nieuwe elektronisch patiëntendossier en het ziekenhuisinformatiesysteem de informatievoorziening aan de patiënt verbeteren, een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de coördinatie van de zorg en veiligheid en de ontsluiting van data voor gebruik voor onderwijs en onderzoek verbeteren.

Regionale aanpak informatiestructuur en beveiliging

Henk Snapper: "Als laatste zullen de concentratie van zorg en de toenemende samenwerkingsverbanden meer vragen van de informatie-infrastructuur en de beveiliging van data. Patiënten mogen verwachten dat hun informatie probleemloos en veilig wordt gedeeld door alle behandelaars, ongeacht de instelling waar ze de verschillende onderdelen van de zorg hebben ontvangen. Dat is nu nog toekomstmuziek, al ontstaan er wel regionale initiatieven om dat te organiseren."

Verdere digitalisering bij woningcorporaties

Woningcorporaties zijn nog vaak in de veronderstelling dat digitalisering niet nodig is, aldus Gerard Erents. "Klanten - vooral ouderen - zouden hier toch geen gebruik van maken. Er wordt snel geroepen: 'onze bewoners zitten niet op internet'." Erents vindt digitalisering zelf juist heel belangrijk, vooral als een organisatie in de toekomst ook andere doelgroepen wil gaan bedienen. "Dat mensen mailen naar de hele wereld maar niet naar de corporatie, is onzin."

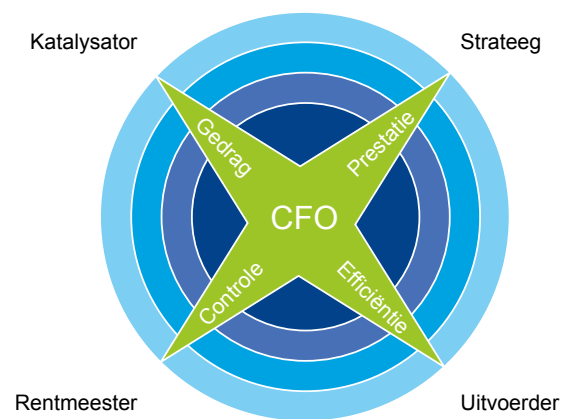
Informatisering gaat zeker plaatsvinden, alleen kost dit veel tijd. Elke corporatie is nu zelf bezig om de informatiesystemen in te richten. Woningcorporaties zouden kunnen leren van de best practices van commerciële partijen, bijvoorbeeld van het back-upstelsel van Wehkamp.

'Ondernemerschap' en 'lokaal' klinken mooi. Dit betekent niet dat bepaalde processen, zoals de financiële administratie, niet kunnen worden gecentraliseerd. Er moet onderscheid worden gemaakt tussen de begrippen 'deconcentreren' en 'concentreren' versus 'centraliseren' en 'decentraliseren'. Een gedeconcentreerde organisatie hoeft niet ook gedecentraliseerd te zijn. Met andere woorden: de corporatie die decentraal opereert, hoeft niet alle faciliteiten ook lokaal te hebben. Sommige ondersteunende processen kunnen op één plek gecentraliseerd zijn. Als de bewoner bijvoorbeeld inlogt op de website, is het voor hem niet belangrijk of deze website lokaal of centraal wordt beheerd. Zo wordt gebruik gemaakt van de schaalvoordelen van grote woningcorporaties.



5. De rol van de financiële functie in de publieke sector

De voorgaande hoofdstukken bieden inzicht in de verschillende rollen van de CFO en de spanning tussen die rollen. De CFO is niet alleen het financiële geweten en geeft niet alleen efficiënt uitvoering aan de eigen financiële organisatie, maar heeft ook een belangrijke rol als katalysator van gewenst gedrag en als strategische business partner. Vooral bij fusies, optimaliseren van schaalomvang en nieuwe businessmodellen wordt geleund op de CFO in de rol van strateeg.



Vier gezichten

Deloitte onderscheidt als onderdeel van de Finance Transformation Methodiek vier 'gezichten' of rollen van de CFO. Daarmee geeft de CFO, en in bredere zin de gehele financiële functie, invulling aan de gewenste strategische ondersteuning (strateeg) en uitvoering van de basiskerntaak van de financiële functie: het voeren van een gedegen financiële administratie (uitvoerder). Daarnaast vormt de CFO het geweten van de organisatie (rentmeester), ter ondersteuning van de organisatie bij het nemen van de juiste beslissingen. Hieraan gerelateerd zien we als Deloitte dat de CFO ook een katalyserende functie heeft bij cultuur- en gedragsverandering (katalysator). Bernadette Langius, CFO van de Vrije Universiteit die de overstap van de financiële sector naar publieke sector heeft gemaakt, zegt over gedragsverandering binnen haar universiteit: "Ik breng vooral meer resultaatgericht werken. De focus ligt op de hoofdlijn en ook bij tegenvallers herpakken we onszelf, met het doel voor ogen."

Voor alle actuele thema's wordt in meer of mindere mate een beroep gedaan op de vier rollen van de CFO. Bij digitalisering en data bijvoorbeeld geldt dat de financiële administratie in de uitvoeringsrol efficiënter en effectiever wordt door zaken als e-invoicing en mobiele ontsluiting van processen zoals declareren en accorderen. Ook de rol van de rentmeester ondervindt profijt van digitalisering en data in de vorm van data analytics, continue monitoring en auditing, en het geautomatiseerd optimaliseren van werkkapitaal. De inzichten die data analytics opleveren, kunnen ook worden gebruikt voor cultuurverandering binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door budgethouders een instrument in handen te geven waarmee ze de consequenties van hun handelen zelf inzichtelijk kunnen maken en scenario's kunnen doorrekenen. Daarnaast zien wij dat, in de rol van strateeg, de adviezen van de CFO steeds vaker worden onderbouwd met (big) data analyses. Anders gezegd vraagt de bestuurder steeds meer van de organisatie om op basis van feiten besluiten te kunnen nemen.

De juiste balans

In de kern gaat het om het vinden van de juiste balans tussen de vier rollen. Balans tussen risico's en kansen voor de organisatie, tussen de cijfermatige kant en de organisatiecultuur, en transparantie voor beslissers, toezichhouders en andere belanghebbenden op de juiste momenten.

Raamwerken en methodieken zoals de Finance Transformation Methodiek, en specifiek de vier gezichten van een CFO, helpen daarbij. Dit om de impact van de actuele thema's te kunnen duiden en bewust meer nadruk te leggen op een specifieke rol op het moment dat dit ten goede komt aan de organisatie. Zonder de basisrollen van de CFO te verliezen, zien we als Deloitte een opwaartse beweging richting de bovenkant van de vier gezichten van de CFO. De CFO is daarmee van meer markten thuis en zorgt zowel operationeel als strategisch voor de organisatie.

Uiteindelijk gaat het om de persoon achter de CFO. Zoals Cees de Boer, CFO van Deloitte Nederland, verwoordt: "Je moet een allergie voor verrassingen hebben. Het moet heel diep van binnen pijn doen als je toch wordt verrast door een onverwacht tekort."

Meer weten of reageren? Neem dan contact op met Rob Dubbeldeman via rdubbeldeman@deloitte.nl.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.