



Verslag  
CFO Dinerbijeenkomst  
De agenda van de CFO



# ‘Wie er als eerste in slaagt nieuwe patronen te onderkennen, zal als winnaar uit de bus komen’

De gebeurtenissen op de financiële markten, hier en in Europa, houden velen in hun greep. De consequenties van de crisis breiden zich als een olievlek uit. De politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen zijn onzeker, en er bestaan twijfels over de besluitvaardigheid van Europese instituties bij het aanpakken van de problemen. Hoe zal Europa er over een paar jaar uitzien? Bestaat de euro dan nog? Werkt de EU nog als samenwerkingsverband tussen landen met een gezamenlijk doel?

Op 1 november 2011 vond de CFO Dinerbijeenkomst plaats onder de titel *Financiële crisis. Fundamentele verandering?* Inzet van die bijeenkomst was de vraag of de financiële crisis zou leiden tot structurele veranderingen, en hoe die veranderingen eruit zouden moeten zien. Keynote spreker Lex Hoogduin, voormalig directeur bij De Nederlandsche Bank, gaf zijn visie op het einde van een tijdperk, de overgangsfase waarin we nu zitten en het aanpassingsvermogen dat dat vergt van organisaties.

CFO's maken zich grote zorgen over de toekomst. Dat wordt bevestigd door de CFO Survey Q3 2011: het optimisme onder CFO's is voor het derde achtereenvolgende kwartaal gedaald en bevindt zich nu op het laagste punt sinds het onderzoek voor het eerst werd gehouden. Ook de risk appetite is voor het derde achtereenvolgende kwartaal gedaald tot het niveau van begin 2009. De beschikbaarheid van kredietfaciliteiten is eveneens gedaald.

Nu is de CFO Survey een momentopname, en we vullen dat aan met gesprekken die meer de breedte en diepte ingaan. Dat doen we elke paar jaar in interviewbundels met een aantal CFO's van vooraanstaande Nederlandse bedrijven. De laatste editie, *Reageren op een nieuwe realiteit – De agenda van de cfo*, werd gepresenteerd tijdens deze dinerbijeenkomst. We spraken CFO's over

hun agenda in het licht van de ontwikkelingen van de afgelopen vier jaar. Hoe houden ze rekening met onvoorziene omstandigheden? Welke uitdagingen zien ze op zich afkomen? Wat heeft de komende jaren de hoogste prioriteit? Kortom: hoe spelen ze in op de nieuwe realiteit?

Hoe verschillend de antwoorden van de diverse CFO's op deze vragen ook waren, een paar thema's bleken voor vrijwel ieder van hen van belang. De impact van algemene en sectorspecifieke regelgeving, de noodzaak om op een nieuwe manier te kijken naar financiering, de rol die talent en cultuur spelen bij het vormgeven van de organisatie en de wens om sustainability een plaats te geven in de onderneming van morgen, zijn terugkerende gespreksonderwerpen.

Daarnaast blijft er natuurlijk aandacht voor het gezond houden van de organisatie, wat vanouds de zorg is van de CFO. De ondervraagden besteden zonder uitzondering veel tijd aan het onderhouden van hun accounting-, rapportage- en IT-systemen. Toch zijn systemen en processen ondergeschikt aan zaken als mens, cultuur en responsiveness. Om de organisatie klaar te maken voor de toekomst is het van cruciaal belang dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten, en dat de bedrijfscultuur geschikt is om snel op veranderende omstandigheden te reageren en te anticiperen.

We zitten in een overgangperiode, maar het lijkt erop dat de CFO's zich bewust zijn van de noodzaak om voorbereid te zijn op nieuwe tijden. De thema's van vandaag zijn anders dan die van gisteren, en morgen zullen er weer nieuwe kansen en mogelijkheden zijn. Om Lex Hoogduin te parafaseren: wie er als eerste in slaagt nieuwe patronen te onderkennen, zal als winnaar uit de bus komen. Ondernemen is belangrijker geworden dan ooit.

## Wim Eysink

Voorzitter CFO Programma  
weysink@deloitte.n

## Jan Buné

Voorzitter Executive Programma  
jbune@deloitte.nl



# ‘Dit is een periode van grote onzekerheid en verwarring met maar één zekerheid: u wordt verrast’

---

Hoogduin valt met de deur in huis: 9 augustus 2007 was het begin van de financiële crisis die het einde van een tijdperk inluidde. Een tijdperk waarvan het begin minder precies is aan te geven dan het einde, maar dat in elk geval enkele decennia heeft geduurd. Volgens Hoogduin was het, zeker in Europa, een periode van integratie en mondialisering.

“Ergens in die periode is een proces gestart dat nog enkele decennia doorloopt: een inhaalproces van opkomende economieën met grosso modo een snelle groei van de wereldeconomie. De omvang van de financiële sector en van financiële transacties is explosief gegroeid ten opzichte van transacties in goederen en andere diensten. Er ontstond een beweging naar het creëren van centrale banken die onafhankelijk zijn en die zich richten op het beperkte doel van het handhaven van de prijsstabiliteit.”

## **Geschiedenis herhaalt zich niet exact**

We zijn in een periode terechtgekomen van financial engineering, met nieuwe financiële producten en technieken die het mogelijk maken met derivaten te werken, die te beprijzen, enzovoort. Deze periode wordt ook wel aangeduid als the great moderation, waarin de inflatie geleidelijk is gedaald naar niveaus die passen bij wat we willen, namelijk prijsstabiliteit. Waarin de volatiliteit van het nationaal inkomen gedaald is naar lage niveaus en waarin het gevoel ontstond dat het financiële systeem stabiel werd. Tegelijkertijd vonden er gebeurtenissen plaats waardoor deze periode niet kon blijven duren, al is dat achteraf gemakkelijker te zien, aldus Hoogduin. Hij duidt op de toenemende fragiliteit van het financiële stelsel. “De wereld is verknoopt en complexer geworden. Er vond een overgang plaats van gezond naar ongezond

optimisme, overmoed en zelfs risicoblindheid. Er was een toenemende gerichtheid op de korte termijn en snel geldelijk gewin. De situatie werd onhoudbaar.” Het patroon is op zichzelf niet nieuw, en wat er na augustus 2007 gebeurt, volgt wederom een bekend patroon. “Reregulering: nieuwe en meer spelregels. Antimarktdenken, antifinanciële sector, anti-elite. De poging van de overheid om grip op de situatie te krijgen. Herstructurering van de financiële sector. Deleveraging, derisking, pessimisme. Grote onzekerheid, fragmentatie, conflicten, verwarring. En een recessie, gevolgd door traag herstel. Het is niet verwonderlijk dat een crisis in de financiële sector overgaat in een overheids crisis, een schuldencrisis. Daar zijn veel voorbeelden van.” Maar, voegt Hoogduin daar aan toe: “*History doesn’t repeat itself, it rhymes*’. We zien patronen; de geschiedenis herhaalt zich nooit exact. Wat we nu zien, rijmt met de jaren ‘20 en ‘30. De situatie is niet identiek. Het grote verschil is de les die is getrokken: als de zaak knapt, moeten overheden en centrale banken een ruim beleid voeren om erger te voorkomen. Dat is gebeurd. Er worden onconventionele stappen gezet. Een depressie is afgewend. We hebben een diepe dip gehad in 2009, daarna is herstel opgetreden. Een traag herstel, ondanks alle genomen maatregelen. Nu bevinden we ons op onontgonnen terrein.”

## **We zitten in een overgangsfase**

Het is onwaarschijnlijk dat we teruggaan naar de wereld van voor 2007, denkt Hoogduin. We betreden een nieuw tijdperk, alleen is de vraag hoe het nieuwe patroon eruit gaat zien en wanneer het zich gevormd heeft. De problemen zijn niet zo zeer economisch in enge zin; we moeten ze als maatschappij behappen. Dat gaat niet vanzelf: “We zitten in een overgangsfase – *the great confusion and uncertainty*. De volatiliteit is hoger, het is moeilijk om vaste patronen te vinden met gebruik van kwantitatieve technieken. De toegang tot bankfinanciering is moeilijker; bufferherstel zal moeten plaatsvinden. Het zal waarschijnlijk onvermijdelijk zijn om wat groei in te leveren om de buffers te herstellen, maar ook dat blijft een onzekerheid.” Dit is een periode waarin radicaal andere richtingen kunnen worden ingeslagen. Het is niet goed te zeggen of we over vijf tot tien jaar een wereld hebben die verder geïntegreerd is of juist verder gefragmenteerd. Het is moeilijk te zeggen of het grootste risico op de langere termijn een wereld is die vooral inflatoir is of deflatoir. We

---

‘Het is onwaarschijnlijk dat we terug gaan naar de wereld van voor 2007.’

leven in een tijdperk waarin het wel en wee van een onderneming voor een groter deel dan gebruikelijk bepaald wordt door de omgeving, en minder door de vraag of de onderneming het zelf goed doet. “Er is maar één zekerheid: u wordt verrast!”

#### **Scenario's bepalen het dashboard**

Wat vraagt dat van ondernemingen? “Continuïteit. Wat moet je doen om overeind te blijven? Probeer tijd te kopen voor strategische heroriëntatie. Heb meer aandacht voor buffers om verrassingen te kunnen opvangen, zowel in liquiditeit als kapitaal. Verzeker waar mogelijk toegang tot krediet en vermijd waar mogelijk te grote afhankelijkheid van het bankwezen. Zorg voor een uitermate flexibele organisatie, ook in termen van het soort mensen dat je in dienst hebt. Natuur- en wiskundigen zijn in deze fase iets minder nuttig dan mensen die echte economie bedrijven en die brede politieke en sociologische patronen kunnen duiden. Verder is het van groot belang om in scenario's te denken. De kunst is om bepalende factoren eruit te zeven. Met betrekking tot de Europese crisis zijn er bijvoorbeeld drie scenario's mogelijk: we blijven doormodderen zoals we nu doen, we zetten een stap vooruit qua integratie en de autoriteiten krijgen weer de regie over het proces, of het eurogebied fragmenteert. Dat zijn heel verschillende uitkomsten. In deze situatie moet je dus met alles rekening houden en scenario's koppelen aan waar je dan op let.”

In de centrale bankwereld is de gebruikelijke reflex om allerlei en zo veel mogelijk informatie te verzamelen. Vruchteloos, vindt Hoogduin, als je niet weet waar je naar moet kijken. “Scenario's moeten definiëren wat de zaken zijn die je permanent in de gaten moet houden. Die bepalen het dashboard, die geven de temperatuur aan, die moeten het je mogelijk maken om het zo snel mogelijk te weten te komen als zich iets verrassends voordoet. Dat vergt nadenken over de inrichting van

je informatiesystemen. Denk aan smart statistics: een beperkt aantal drijvende krachten waar je standaard naar kijkt, bepaald door de scenario's en vervolgens zodanig opgezet dat je, als er ergens iets rood flikkert, snel dieper kunt graven naar de oorzaak.”

#### **Ondernemen is belangrijker dan ooit**

In een periode van verwarring en onzekerheid is neiging sterk om je op jezelf terug te trekken. “Precies de verkeerde reactie. Voor ondernemingen zou het goed zijn zich meer met de omgeving te bemoeien en te trachten die omgeving te beïnvloeden. Om met elkaar op een aantal punten tot consensus te komen welke kant het uit moet. Gemeenschapszin is in deze fase eigenbelang. Blijf voortdurend kijken hoe de omgeving zich ontwikkelt, laat je zoeklicht over de hele omgeving gaan. Zo moeten we bijvoorbeeld eens goed nadenken of risicogeoriënteerd toezicht de risico's niet bagatelliseert. Het veronderstelt dat je kunt vaststellen waar de risico's het grootst zijn. Maar de praktijk kan zijn dat je een probleem pas ziet op het moment dat het er al is en dus achter de feiten aanloopt. Het is belangrijk om in een onzekere omgeving breed te scannen en alert te blijven op hoe de verschillende dingen die je ziet passen in de verschillende scenario's. Een gevoel krijgen of zich patronen gaan vormen of zaken gaan stollen. Op het moment dat dat het geval is, gaan we meteen uit de periode van great uncertainty en wordt het gemakkelijker om je op de lange termijn te richten. Het ingewikkelde is dat patronen worden gevormd door het gedrag van al die individuen en individuele ondernemingen die aan het doen zijn wat ik net beschreef. Eén van de belangrijkste determinanten van succes in deze omgeving zal zijn: het vermogen om als eerste nieuwe patronen te onderkennen en een visie te hebben om daarop te reageren. Ondernemen is belangrijker dan ooit.”

---

‘Het is niet goed te zeggen of we over vijf tot tien jaar een wereld hebben die verder geïntegreerd is of juist verder gefragmenteerd.’

---

‘Het is van groot belang om in scenario’s te denken. Scenario’s moeten definiëren welke zaken je permanent in de gaten moet houden.’

---

**Lex Hoogduin** is keynote spreker op deze avond. Hoogduin is voormalig directeur bij De Nederlandsche Bank waar hij tot 1 juli 2011 verantwoordelijk was voor het economisch beleid en onderzoek, financiële stabiliteit en financiële markten, betalingsverkeer en statistiek. Hoogduin is parttime hoogleraar Monetaire Economie en Financiële instellingen aan de Universiteit van Amsterdam. Als gasthoogleraar aan de Duisenberg School of Finance houdt hij zich bezig met de gevolgen van fundamentele onzekerheid en complexiteit voor de strategievorming en uitvoering en voor risicomanagement.

---



# ‘Als je kiest voor de Europese oplossing, zijn verdergaande stappen op het gebied van economische integratie onvermijdelijk’



De marktdruk neemt toe; er wordt net voldoende gereageerd om de markt gerust te stellen, soms een dag, soms iets langer, en dan komt het probleem in verhevigde mate terug. Het gaat van kwaad tot erger. Kan dat goed aflopen? Mijn taxatie: ja, op twee manieren. Er gebeurt steeds wel wat bij al die aanpassingen. Het kan zijn dat het idee ontstaat dat er voldoende gedaan is en dat kan leiden tot stabilisatie. Of: de marktreacties leiden tot bodems. Dan kan er nog slecht nieuws komen, maar leidt dat niet tot veel neerwaartse correcties. We hebben nog wel een weg te gaan: de AEX kan terug naar de niveaus van de kredietcrisis. Dus de bodem zie ik nog niet heel snel. We razen voort richting het kruispunt met de twee andere scenario's. Misschien komen we vóór het kruispunt tot stilstand. Ik zie niemand aansturen op fragmentatie: dat zou een breuk zijn met de weg die Europa gegaan is sinds de Tweede Wereldoorlog. Het is logisch om samen verder te gaan.

## **Ik zie juist heel veel politici die aansturen op fragmentatie. Een man met blond haar bijvoorbeeld.**

Die man heeft het niet voor het zeggen. Hij heeft niet uiteengezet hoe het scenario er dan uit moet zien. Hij weet dat er geen scenario bestaat waarin je niet met heel veel kosten en risico's die kant opgaat. Het is het scenario van het ongeluk. Maar ongelukken kunnen gebeuren.

## **Toen de gulden er nog was, dreven we ook handel met Duitsland. De landen zonder euro, zoals Zwitserland, zijn niet aan de bedelstaf geraakt. Is het wel zo'n rampscenario?**

De vergelijking met Zwitserland gaat mank en geeft blijk van weinig historisch besef. Zwitserland heeft om allerlei historische en specialisatieredenen nooit voor Europa gekozen en heeft een goede economische ontwikkeling. Het is een heel andere beslissing om nooit de euro in te voeren dan om nu uit een lange traditie te stappen. En ook Zwitserland kan zich niet onttrekken en heeft moeten besluiten de euro in te voeren maar het zo niet te noemen.

## **Wanneer is de periode van uncertainty voorbij?**

Het gemakkelijke, maar ook eerlijke antwoord: dat is *uncertain*. We zitten in deze periode deels door het gedrag van overheden, maar ook door het gedrag van individuen: het is een dynamisch proces. Uit onderzoek blijkt dat herstel na een crisis traag is en lang duurt, vijf tot zeven jaar in beslag kan nemen. Ik verwacht niet dat deze onzekere periode volgend jaar voorbij is, dat is uiterst onwaarschijnlijk. Ik reken op een jaar of vijf.

## **Met betrekking tot de Europese crisis schetst u drie scenario's: doormodderen, verdergaande monetaire integratie of fragmentatie. Hoe erg is dat derde scenario?**

We zitten nu in het scenario 'voortmodderen', in een situatie waarin voortdurend achter de feiten aan wordt gelopen.





**Er zijn niet veel politici die de handen op elkaar krijgen voor verdere integratie.**

De kern van het probleem is dat veel regerende politici vinden dat Europa het antwoord voor de toekomst is, de kans om welvaart te vergroten, stabiliteit, vrede, veiligheid, maar dat ze bij de invoering van de euro en bij eerdere integratiestappen de bevolking daar nooit in hebben meegenomen. Uiteindelijk durven ze het niet aan om te zeggen dat we onze nek moeten uitsteken voor Europa en dat we moeten investeren. Dat verklaart waarom we in het doormodderscenario zitten. Aan de ene kant probeert men uit te leggen dat maatregelen in het nationale belang zijn, om de wind uit de zeilen te nemen van partijen die de vox populi vertegenwoordigen. Aan de andere kant kiest men voor de Europese oplossing.

**Hoe moet het verder met de trage besluitvorming in Europa?**

Ik denk dat het onvermijdelijk is, als je kiest voor de Europese oplossing, dat er verdergaande stappen gezet worden op het gebied van economische integratie. Parallel moet dat politiek ondersteund worden. Dat gaat niet automatisch gebeuren. Wat wel kan gebeuren, en daar zitten we misschien niet eens zo ver vandaan, is het moment dat ook Frankrijk in de problemen raakt. Dan wordt het echt link en gaat voor de Fransen de prijs van het opgeven van de eigen soevereiniteit wellicht opwegen tegen de kosten voor Frankrijk. Vergelijk het met de problemen met het wisselkoersmechanisme in '92-'93. Die werden opgelost toen de Franse franc in de problemen kwam. Iets soortgelijks zou nu kunnen gebeuren. Maar dan moet er voor een land als Duitsland wel een garantie zijn op het perspectief: 'Dit nooit meer'. Ik denk dat het moment dat Frankrijk zijn AAA-rating verliest of rentever verschillen fors gaan oplopen niet ver weg is. Frankrijk heeft een begroting die niet zo solide is, gebaseerd op te hoge groei.

---

**‘Fragmentatie is het scenario van het ongeluk. Maar ongelukken kunnen gebeuren.’**

### **Welke fouten moeten we nu niet meer maken?**

Het begint met de diagnose. Mijn antwoord: de euro op zichzelf was en is een goed product. Het heeft opgeleverd waar het voor bedoeld was: prijsstabiliteit. Alleen zaten er twee gebruiksaanwijzingen bij de invoering ervan: begrotingsregels en de eis dat landen niet duurzaam uit elkaar mochten lopen qua inflatie en concurrentievermogen. Voor die laatste gebruiksaanwijzing golden zwakke regels, omdat veel mensen ervan overtuigd waren dat er bij de invoering van de euro zo veel druk op de economie zou komen dat het vanzelf wel goed kwam met het concurrentievermogen. Dat was dus niet zo. Bovendien zijn de begrotingsregels niet gehandhaafd. De oplossing? Maak die regels afdwingbaar. Het leek heel lang alsof begrotingsregels niet nodig waren. Inmiddels is het gemakkelijker om uit te leggen, bijvoorbeeld aan Griekenland, dat het verstandig is om je aan bepaalde regels te houden. De aanpassingen die de Grieken nu moeten doen zijn een hoge prijs voor een aantal jaren goedkoop leven.

### **Moeten overheden meer doen om de economie te stimuleren?**

Daar ben ik huiverig voor. De Nederlandse begroting is niet op orde. Door de crisis zijn op een vrij breed front buffers weggeslagen, bij de overheid zelf, bij pensioenfondsen, verzekeringsmaatschappijen, banken. Ik zou zeggen: probeer die buffers te herstellen. Neem er een jaar of vijf voor. Dat zal wat groei kosten, een half procent per jaar, dus in totaal 2,5% groei: dat is acceptabel.

---

**Peter van Zadelhoff**, anchorman bij RTL Z, treedt op als moderator. Van Zadelhoff presenteert bij RTLZ het financieel-economisch nieuws en geeft commentaar op ontwikkelingen op de beurs. Voor zijn overstap naar televisie werkte Van Zadelhoff ruim zes jaar lang bij BNR Nieuwsradio als presentator en chef van de financiële redactie. In die rol interviewde hij veel CEO's van beursgenoteerde ondernemingen..

---

---

**‘De euro op zichzelf was en is een goed product. Het heeft opgeleverd waar het voor bedoeld was: prijsstabiliteit.’**

# 'No surprises'

Cees de Boer, CFO en COO van Deloitte, reikt aan het einde van de dinerbijeenkomst de eerste exemplaren van 'Reageren op een nieuwe realiteit - De agenda van de cfo.' uit. Hij herkent zich in de thematiek die zijn collega-CFO's hebben aangedragen.



"Het is heel inspirerend om te lezen hoe al die financiële topmensen die we hebben geïnterviewd, omgaan met uitdagingen. Op hun eigen manier, passend bij hun onderneming. Was het vóór de crisis nog een uitdaging om tegen de laagste rente een financiering te krijgen - liquiditeit was er immers genoeg - , nu is dat radicaal veranderd. Velen van u nemen ruim de tijd om financieringen en herfinancieringen te regelen en zijn niet meer uit op een koopje. Ook de markten zelf zijn sterk veranderd. De volatiliteit is sterk toegenomen. Het wordt steeds moeilijker om te voorspellen hoe een business zich gedraagt.

## Flexibiliseren

Als CFO staat u daarom steeds voor de keuze: nu al ingrijpen of nog even wachten? Want als u op basis van de cijfers ziet dat uw markt verandert en daar te vroeg op inspeelt, wordt het een self-fulfilling prophecy. Maar als u te lang wacht met ingrijpen, kost dat weer extra geld. Dat is een groot dilemma. Velen van u kiezen daarom voor meer budgettering en forecasting. Een andere mogelijkheid is om uw kosten te flexibiliseren. Denk aan een flexibele workforce, het afsluiten van outsourcingcontracten en kortere huurcontracten. Daarmee verkleint u de kwetsbaarheid van uw onderneming en blijft u in control. En dat is toch wat elke CFO wil: *no surprises*.

## Kosten compliance reduceren

Dan is er nog de wet- en regelgeving, die nog weer complexer is geworden dan zo'n vijf jaar geleden. Naast Basel II, Basel III, IFRS en SOX hebt u volop te maken met sectorspecifieke regels. Daarmee zijn de kosten van compliance helaas ook gestegen. Lastig, maar er is wel iets aan te doen. Wat ik om me heen zie, is dat veel bedrijven proberen om de risico's maximaal te managen. Dat is een heel begrijpelijke reactie, maar ook een dure. Het kan slimmer, door de risico's in kaart te brengen, te bekijken hoe hoog ze zijn en dan opnieuw te beslissen hoe u uw geld wilt uitgeven. Waarschijnlijk kost compliance dan veel minder tijd – en geld.



Overhandiging van de publicatie aan CFO's Rob de Fluiter Balledux, Pieter Verboom en Jolanda Poots-Bijl (vlnr)

### **Integrated reporting**

Helaas vormt de verslaggeving over niet-financiële gegevens nog een struikelblok voor CFO's. Dat komt door de huidige wetgeving. Dat merken we bij Deloitte helaas ook. Als ik een geïntegreerd rapport schrijf en mijn accountants vraag om daar een handtekening onder te zetten, zeggen ze dat dat niet kan, omdat alle gegevens dwars door elkaar heen staan. Daarom brengt Deloitte elk jaar drie verslagen uit: een financieel jaarverslag, een sustainability rapport en een transparantieverlag. Lastig voor onze stakeholders, maar dat is dus puur een kwestie van wetgeving. Desondanks hebben we grote stappen gezet. We hebben een positieve assurance – A+ - op ons maatschappelijk verslag. De processen zijn op orde en ik kan daarover betrouwbaar rapporteren. En met mij gelukkig velen van u."

### Reageren op een nieuwe realiteit - De agenda van de cfo

Een tijd waarin de wereldeconomie de weg kwijt is, vergt het uiterste van het richtingsgevoel van bestuurders. Hoe houden de CFO's hun bedrijf op de juiste weg? Wat is hun strategie, op de korte maar vooral op de lange termijn?

Wat heeft de komende jaren de hoogste prioriteit in hun agenda? Op zoek naar antwoorden op deze vragen heeft Deloitte in de zomer van 2011 gesproken met veertien gezaghebbende CFO's van (internationaal) veelal beursgenoteerde ondernemingen. Deze gesprekken hebben geresulteerd in een publicatie met interviews en opiniestukken getiteld 'Reageren op een nieuwe realiteit - De agenda van de CFO'.

**Benieuwd hoe CFO's reageren op de nieuwe realiteit? Ga naar [www.deloitte.nl/cfoagenda](http://www.deloitte.nl/cfoagenda) en lees meer.**



### **CFO Agenda**

De rol van de CFO is de laatste jaren steeds complexer geworden. Invloed van wet- en regelgeving, de rol van de aandeelhouders, de economische omstandigheden en globalisering maken dat de CFO op diverse speelvelden actief moet zijn. Het CFO Programma helpt u om uw koers te bepalen.

Tijdens de CFO Agenda Dinerbijeenkomsten staan actuele onderwerpen op de agenda van de CFO centraal. Topsprekers delen hun kennis en ervaring, en gaan het debat aan met CFO's van de top van het Nederlandse bedrijfsleven.

De CFO Dinerbijeenkomsten vinden twee maal per jaar plaats en maken deel uit van het CFO Programma. In het kader van dit programma verschijnt ieder kwartaal de CFO Survey, een onderzoek dat Deloitte houdt onder corporate CFO's. Daarnaast geven we regelmatig publicaties uit. Het CFO Programma is onderdeel van het Executive Programma van Deloitte Nederland.

### **Mark your calendar**

Wilt u bij de eerstvolgende CFO Dinerbijeenkomst aanwezig zijn? Reserveer dan **24 APRIL 2012** in uw agenda. De uitnodigingen op persoonlijke titel worden ruim van tevoren toegestuurd. Wilt u uw interesse in deelname nu alvast kenbaar maken? Stuur dan een e-mail met uw contactgegevens naar [cfo-agenda@deloitte.nl](mailto:cfo-agenda@deloitte.nl).

### **Meer informatie & contact**

Meer informatie en actuele gegevens over het CFO Programma en het Executive Programma vindt u op [www.deloitte.nl/cfo](http://www.deloitte.nl/cfo).

Voor vragen over het CFO Programma kunt u contact opnemen met Wim Eysink, Voorzitter CFO Programma via [weysink@deloitte.nl](mailto:weysink@deloitte.nl).



Deloitte  
Wilhelminakade 1  
Postbus 2031  
3000 CA Rotterdam

**Wim Eysink**

Telefoonnummer +31 (0)88 288 1899  
Faxnummer +31 (0)88 288 9711  
weysink@deloitte.nl  
www.deloitte.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited 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, 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 approximately 182,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication 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 publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.