

'EEN CFO HOORT NIET MEE TE DENKEN'

'Het kompas van de CFO moet op orde zijn. Toch gaat het wel eens mis', constateert onderzoeksjournalist en hoogleraar Jeroen Smit. Dat proces analyseerde hij in zijn boek *Het drama Ahold*. Hij sprak met *Executive Finance* over hoe dat komt én hoe het te voorkomen is.

Door Jacqueline van Vollenhoven

'Een bedrijf is een auto. De CEO is het gaspedaal, de CFO is de rem. Dat is, heel ruw geschetst, de ideale situatie, met gezonde *checks en balances*. Met dat beeld in je hoofd, zie je ook waar het soms misgaat.' 'In mijn analyse van Ahold zie je heel sterk wat er gebeurt als de rem wegvalt: de controlkant, de accountancykant wordt uitgehold. Soms wordt een CFO CEO – dat gebeurde bij Van der Hoeven – moet één man beide pedalen bedienen, die twee karakters tot hun recht laten komen. Van der Hoeven heeft een mix van eigenschappen – sterke communicatieve vaardigheden, zeg maar charisma. Een goede cijferman is hij ook. Dus denkt hij, de CFO-kant "doe ik er wel even bij". Het zijn zeer succesvolle jaren voor Van der Hoeven en je ziet zijn expansieve kant groeien, ten koste van de control.

Tot hij ten slotte voor de rechter staat, die vraagt: mag je consolideren als je 50 procent van de aandelen van een dochteronderneming hebt? Ja, als CFO vond Van der Hoeven dat ook niet zo'n goed idee, maar als CEO eigenlijk wel. Hij wil de groei-doelstellingen van zijn voorganger invullen. Als CFO was hij streng in de leer, als CEO gaat hij op overnamepad. Concerncontroller Cor Sterk en anderen waarschuwen: moeten we niet eens wat meer naar de cijfers kijken? Kritiek wordt weggewuifd.'

JEROEN SMIT

Onderzoeksjournalist



Details zijn het, kleinigheden.
Totdat een rechter zegt:
meneer, ik zie hier twee brieven
met tegengestelde inhoud

Bonus? Beter niet

'Maar als er na vier jaar door de raad van commissarissen toch een controller wordt benoemd, is dat iemand die denkt zoals hij', zegt Smit. 'Michiel Meurs staat te boek als intelligent, keurig en integer. Maar hij is eigenlijk een bankier, zonder ervaring met control. Hij kan goed geld ophalen om de overnames te financieren en meedenken met de raad van bestuur. Dat is een serieuze risicofactor. Kun je streng zijn als lid van een team? Rapporteer je gewoon die tegenvaller vlak voor Kerst of til je het slechte nieuws over de jaarwisseling heen, zodat de bonus niet in gevaar komt? Het kompas in het oog houden, vergt nogal wat van zo iemand. Hij verpest het voor het team én voor zichzelf.

Het kan ook anders. Een CFO hoort niet mee te denken, maar kritisch te blijven in de euforie van groei en grote vergezichten. Een CFO kan beter te conservatief zijn dan te ondernemend. Dat is één. Punt twee: als bedrijven de checks and balances in de top serieus willen invullen, moeten ze de mensen aan de controlkant – de CFO, de controller – een hoger vast salaris geven. Geen bonus. Geen prikkel die samenhangt met flexibele resultaten. En dat moet zo gecommuniceerd worden, zodat het team blij is dat deze CFO die controlerende rol ook echt kan spelen.'

Succes verblindt

'Ik schrijf boeken over mannen die succes hebben en het zicht op de werkelijkheid verliezen', aldus Smit. 'Iemand kan zo succesvol zijn dat hij denkt dat hij zich wel iets kan permitteren. Dan ga je bochtjes afsnijden. Iedereen weet hoe dat gaat: een telefoontje schiet erbij in, een extra controle is lastig, een klein probleem wordt net iets te gemakkelijk opgelost. Details zijn het, kleinigheden. Totdat een rechter zegt: meneer, ik zie hier twee brieven met tegengestelde inhoud en onder beide brieven staat uw handtekening. Bovendien is de ene brief naar de accountant gegaan en de andere niet. Wij noemen dat misleiding en valsheid in geschrifte.'

Hoe kan iets zó misgaan? Smit: 'Daar heb ik maar één verklaring voor: het kritische vermogen is opgelost in de euforie van het succes, van het niets verkeerd kunnen doen in de ogen van de wereld. Iemand bedenkt



een pragmatische oplossing voor een ogenschijnlijk onbetekenend probleem en ziet niet waar hij feitelijk mee bezig is. Het heeft niets met de eigen portemonnee te maken, het is niet malicieus, er is geen intentie om de zaak op te lichten. Wat het dan wel is? Dat is incompetentie.'

Integriteit

'Ik geloof niet in mensen die zeggen, ik ben integer en hoef daar verder niet meer mee bezig zijn', zegt de onderzoeksjournalist. 'Integriteit moet je oefenen, elke dag. Door je bewust te zijn van alles wat je doet en welke gevolgen dat kan hebben. Daarvoor moet je als CFO zelf checks and balances inbouwen, zowel in de organisatie als privé. Vraag de raad van commissarissen gerust om te praten met je ondergeschikten en zeg daarbij: ik hoef niet te weten wie wat heeft gezegd. Neem tijd voor reflectie, wandel met de hond, liefst elke dag. Zoek oude vrienden op, die niet bang zijn om de waarheid te zeggen. Luister naar je partner of je kinderen. Vooral als ze roepen: doe 's normaal! Waar ben je eigenlijk mee bezig?' x

TITANENSTRIJD DNB-DELTA LLOYD

'DNB heeft als toezichthouder een flinke knauw gekregen', stelt Smit. 'Ze hebben slecht toezicht gehouden op de banken. Nu zijn ze langzaam bezig dat te veranderen.' Delta Lloyd kreeg te verstaan dat zijn CFO diende te verdwijnen nadat DNB constateerde dat onder verantwoordelijkheid van CFO Emiel Roozen in de week voor de bekendmaking van een rentebesluit bepaalde posities waren afgehandeld. Daarmee was 22 miljoen euro verdiend. DNB: Dat ruikt naar het inzetten van voorwetenschap. Smit: 'Of dat zo is, moet de rechter beoordelen. Maar het is zeer pijnlijk voor president-commissaris Jean Frijns, nota bene eerder met de Commissie Frijns zelf verantwoordelijk voor het naleven van de Code Tabaksblad. Hij zegt: "Het is ónze CFO, wij staan voor wat hij gedaan heeft." Dit is een testcase. Spannend! Een titanengevecht: hoever reikt de macht van DNB-nieuwe stijl? Toezicht houden op liquiditeitsratio's – dat zijn cijfertjes. Toezicht houden op gedrag is veel ingewikkelder, voor iedereen. Dat daar aandacht voor is, vind ik een goede zaak.'



OVER JEROEN SMIT

Jeroen Smit (1963) studeerde sociologie en bedrijfskunde in Groningen, werd een goed verdienend consultant, maar koos al snel voor minder geld en meer inhoud in de journalistiek.

Bij *het FD* leerde hij factchecken, als chef economie bij het *AD* leerde hij dat tekst ook lekker leesbaar moet zijn. Sindsdien doet hij beide, als onderzoeksjournalist. Zijn reconstructies *Het drama Ahold* over de Ahold-affaire in 2003 en *De prooi* over het uiteenvallen van ABN AMRO in 2007 werden dan ook veelbekroonde bestsellers. De boeken hebben onder meer gemeen dat ze gaan over mannen met macht, aanzien en succes, die daardoor het zicht op hun eigen werkelijkheid verliezen. Smit is regelmatig te zien en te horen via tv en radio. In 2010 presenteerde hij de serie *Leiders gezocht*. Sinds 2011 is Jeroen Smit hoogleraar journalistiek aan de letterenfaculteit van de Rijksuniversiteit Groningen.