

CI-jaarcongres:
THE MOMENT OF TRUTH
BESLOTEN BIJEENKOMST VOOR
RUIM 700 CONTROLLERS



Marcel Smits: 'De goede controller is er niet alleen om risico's te managen, om aan de rem te trekken'

Zodra deelnemers aan het negende jaarcongres van het Controllers Instituut hun badge hadden ontvangen, werden ze geconfronteerd met een existentiële keuze. Zij stonden voor een tweesprong, met de volgende richtingaanduiding: Als het erop aankomt, dan kies ik voor Onvoorspelbaarheden of Zekerheden
Inschattingen of Feiten
Intuïties of Kwantiteiten
Voorspellingen of Historische gegevens
Besturing of Verantwoording
Zoeken naar kansen of Houden aan regels

Arne Lasance: Volgens de moderne definitiebron *Wikipedia* is een controller hij of zij die 'de control doet. In het kort is de controller het financiële geweten van de organisatie, waarbij hij toeziet op efficiëntie en effectiviteit van de ondernomen activiteiten.' Het zal dan ook niemand van u verbazen dat maar liefst 90 procent van de deelnemers aan dit congres over 'hoe herkent u de momenten die er echt toe doen?' het linkse pad kozen alvorens hun eerste kopje koffie te genieten en collega's enthousiast te begroeten. Controllers zijn avontuurlijke types, die eerder gaan voor kansen dan voor zekerheid, voor besturen en gas geven in plaats van eeuwig op de rem te staan.

Op deze 'controller nieuwe stijl', zo heel anders dan de vooroordelen van de goegemeente over saaie regelneven en -nichten, mikt ook voorzitter van het

CI Paul Kelder in zijn openingsspeech. Bij het zoeken naar een passend thema, aldus Kelder, werd al snel duidelijk dat het CI, en dus het jaarcongres, richtinggevend wil zijn. De bezoekers moesten nieuwe inspiratie opdoen. Hoe creëren we als controllers-nieuwe-stijl maximale *added value* voor onze interne klanten? Hoe herkennen we vanuit onze functie als het economisch geweten van de organisatie de momenten die écht belangrijk zijn, die echt belangrijke beslissingen vereisen? En welke rol spelen wij daar dan in? Hoe beheers je de risico's?

Kelder vergeleek de positie van de moderne controller met die van de eenzame skiër dop een lege piste, en kondigde Nassim Taleb aan als volgende spreker, die een bijzonder interessante mening heeft over wat nu echt belangrijke gebeurtenissen en risico's zijn in dit aardse leven.

(Smit) 'Waarom denk je, Paul, dat ruim 700 controllers op een dag van de waarheid afkomen? Vanwege die 5 PE-punten zeker!? Het gaat hier toch om controllers, niet om onzekerheidsjagers en waaghalzen als die skileraar op je plaatje?'

(Kelder) 'Om inspiratie op te doen. Controllers willen kunnen meepraten in de boardroom, en nauwer bij de strategievorming betrokken worden!'

(Smit) 'Hoe meer controllers op de rem staan hoe beter. Als ze gas gaan geven...'

Waarna nog wat stekeligheden over vermeende verschillen tussen controllers en accountants/accountants in business volgden.

Nassim Taleb: zwarte zwanen, witte zwanen

De keynote speech van Nassim Taleb die hierna volgde, behelsde in feite hetzelfde verhaal als het interview met hem in het oktobernummer. De wereld bestaat uit twee domeinen, *Mediocristan* en *Extremistan*. In *Mediocristan* worden gebeurtenissen gegenereerd in een proces met een 'normale' Gaussiaanse distributie, en ze zijn vaak herkenbaar als 'gevaarlijk'. In *Extremistan* daarentegen is er

Jan van de Poel: 'Je moet de overtuiging of de illusie wekken dat er met je te praten valt'

een dikke en lange tail, met een kleine maar gereede kans op 'outliers', uiterst onwaarschijnlijke gebeurtenissen met enorm positieve of negatieve consequenties. En dat zijn juist de gebeurtenissen die 'er toe doen', de *moments of truth*.

Vandaag zullen vliegtuigmaatschappijen zich vast wel bezighouden met de vraag hoe om te gaan met een structurele olieprijs van \$100 per vat en meer. De kernvraag is of zij ook in 2003 al rekening hielden met die toen onwaarschijnlijke prijsstijging. Gelijkaardige vragen kunnen we stellen over de Mexicaanse pesocrisis in 1995. Op dat moment zijn er vermogens in een paar dagen teloorgegaan die in de 10 jaren daarvoor werden opgebouwd. Een paar jaar later, in 2002, gingen wederom enorme vermogens verloren toen de Argentijnse Peso moest worden ontkoppeld van de Amerikaanse dollar.

Taleb geeft aan dat het belangrijk is onderscheid te maken tussen risico en variatie. Zo was de Argentijnse peso tijdens de koppeling aan de dollar weinig beweeglijk. Hierdoor leek een tegoed in dollars gelijk te staan met een tegoed in peso's. Maar het *risico* op een pesotegoed was vele malen groter. Dat bleek ook, op het moment dat de ontkoppeling in 2002 een feit werd. De Mexicaanse en de Argentijnse pesocrisis vormen illustraties van het zwarte zwaan fenomeen. Men leert kennelijk niet van rendementen in het verleden. Nog steeds verwarren beleggers variatie met risico.

En Nassims advies, nadat Jeroen Smit hem theoretisch gevraagd had wat zijn toehoorders de volgende ochtend achter hun bureau anders moesten doen, nu ze deze nieuwe kijk op de wereld om hen heen rijker waren? 'Stel je optimaal open voor witte zwanen (positieve kansen) en verzeker je tegen zwarte zwanen. En dat kost haast niets, vanwege... de Gaussiaanse onwaarschijnlijkheid waarmee die domme kans- en risicoberekenaars nog steeds lijken te moeten werken.'

Marcel Smits (KPN): Ik ken die man daar op de rand van de zwarte piste!

Marcel Smits, de volgende spreker, bleek toevallig de roekeloze skiër van Paul Kelder te kennen. Die man, Smits alter ego, heet Hartmut, en hij is een reddingswerker die net drie Nederlandse skiërs uit een benarde positie heeft laten redden met een heli-copter. Helaas was er voor hemzelf geen plaats meer in de heli-copter, dus moest hij die zwarte piste wel

af. Met andere woorden, controller Smit is geen roekeloze waaghals. Hij maakt op het moment suprême wel gevaarlijk lijkende keuzes, maar doet dat weloverwogen.

De goede controller, aldus Smits, is er niet alleen om risico's te managen, om aan de rem te trekken. Soms moet hij wel degelijk gas geven. Steeds moet hij/zij zich afvragen: Wat zijn de alternatieven? Hoe kan het fout gaan? En: hoe maken we van een risico een opportunity?

En hij vervolgde met een aantal illustratieve anecdotes, bijvoorbeeld waarom hij er tegen veel adviezen van anderen in toch voor pleitte om Telfort te kopen voor 1,2 miljard euro; waarbij ook Cees van der Hoevens rol als adviseur van Boekhorst en ex-KPN commissaris nog even ter sprake kwam. Of waarom bij een dochterbedrijf met onmiddellijke ingang de hele directie vervangen diende te worden.

Het viel de dagvoorzitter op dat Smits het vaak over een 'gevoel' had. Hoe leer je dat? 'Je moet dat leren als je jong bent. Je moet ook als het even kan de business kennen, tot in de kernactiviteiten. En je moet als CFO regelmatig rondlopen in het bedrijf. Hoe hoger je komt, hoe meer gefilterde informatie je krijgt van het middelmanagement. Bezoek regelmatig de werkvloer!'

Een andere interessante vraag van Smit aan Smits was, of hij dacht dat een CFO een CEO zou kunnen worden (in het midden latend of hij hier Scheepbouwers kroonprins aansprak). Smits antwoord was interessant. Volgens hem was het verschil tussen CEO-materiaal en niet-CEO-materiaal als de tweedeling gelijk hebben/gelijk krijgen. Gelijk hebben is altijd leuk, vooral achteraf. Maar gelijk krijgen is veel belangrijker. En bescheiden vertelde hij hoe hij eens een uur lang tegen een muur leek te praten. Toen nam Scheepbouwer het over en sprak twee zinnen. De muur viel om. 'Als je CEO wilt worden, moet je jezelf de vraag stellen: Krijg ik mensen mee?'

Ook hem vroeg Jeroen Smit wat de congresdeelnemers de volgende ochtend zouden moeten doen. Het antwoord was praktisch en duidelijk. 'Kijk morgenvroeg allemaal nog eens kritisch naar de staat en dekkingsgraad van het pensioenfonds. En wat



uw eigen pensioenbeleggingen betreft... Denk eens serieus na over putopties Microsoft op 8 dollar. Die kosten maar een kwartje...'

**Jan van de Poel:
Wees een strenge Godfather!**

Jan van de Poel, hoogleraar was de laatste spreker voor de uitreiking van de Scriptieprijs 2007, waarna de masterclasses zouden beginnen. Van de Poel (ex-CFO ABP) is dezer dagen hoogleraar Risk Management in Maastricht en richtte als eerste een controllersopleiding op. Ook hij was bijzonder openhartig en vertelde smakelijke anekdotes. Hoe en waarom hij als jongeman bij Sphinx Ceramiek geen succes was, en hoeveel hij later bij Philips leerde van Harry van Raay, de latere PSV-voorzitter. 'Harry was de baas van Philips Brazilië in de tijd dat je geen dividenden het land uit mocht sluizen. Wat deed Harry? Hij kocht Braziliaanse voetballers – voor minder dan Ajax geboden had, nota bene – en verkocht die aan PSV. Harry leerde me ook dat je een strenge godfather moet zijn. Je moet de overtuiging of de illusie wekken dat er met je te praten valt. Houd je deuren open. Je moet zelf achter het stuur gezeten hebben, als chauffeur, of vlak ernaast als navigator. En dan scherp door de bochten racen – dan gebeuren er wetenschappelijk interessante dingen!'

Het grootste gevaar voor de risk manager is volgens Van de Poel (die overigens stelt dat het ABP al jaren tegen risico's aankijkt à la Nassim Taleb) dat het een sleur wordt, dat het invullen van formulie-

ren wordt, dat je afstompt. Jeroen Smit ondervroeg van de Poel, destijds getuige-deskundige bij het Ahold-proces, naar zijn verwachtingen betreffende het aanstaande hoger beroep. 'Vind jij, Jan, de financiële topman van Ahold destijds die twee side letters schreef integer?' Zonder aarzelen zei Van de Poel: 'Nee. Als professional niet. Hoe hij thuis was weet ik natuurlijk niet. Maar als professional was hij niet integer.'

Een van de redenen van het debacle was volgens Van de Poel dat de man geen CFO of controller was maar een bankier. 'Een CFO moet een evangelist zijn, met het accounting manual als evangelie. Er is en wordt veel geronkt over de controller als economisch geweten van de organisatie. Maar bij Ahold liep duidelijk geen economisch geweten rond.'

Ook van de Poel ontsnapte niet aan de vraag wat de deelnemers de volgende ochtend te doen stond. 'Als je echt een rol wilt spelen in het strategisch proces, zorg dan dat je kennis en kunde rond investeringsbeslissingen op orde is. Laat de controle van het budget maar een paar minuten liggen. Leer alles over *real options analysis*, en zorg dat die toegepast wordt!'

Later in de wandelgangen maakten Taleb en Van de Poel een afspraak om binnenkort in de States eens serieus te praten over die *real options analysis*. Dat heeft althans deze congressanger in zijn oren geknoopt!

Arne Lasance is freelance journalist