

BESTUURSVORZITTER GERARD VAN OLPHEN VAN SNS REAAL

# 'Een goede accountant verrijkt het bedrijf'

Accountancy hoorde er gewoon bij, vond Gerard van Olphen toen hij bedrijfs-economie studeerde. Dus volgde hij de RA-opleiding, om zich de optiek eigen te maken. "Ik heb er nooit moeite mee gehad als een accountant naast zijn controlewerk - in een redelijke verhouding - ook adviesopdrachten verrichtte voor het bedrijf. Als hij zijn werk als controlerend accountant maar goed deed: extra inzicht verschaffen."

TEKST: GEERT DEKKER | BEELD: SIMONE VAN ES

**A**mbtenaren van het ministerie van Financiën legden hem eind januari 2013 de vraag voor: of hij beschikbaar was om SNS Reaal te leiden, mocht de staat overgaan tot nationalisatie. Gerard van Olphen, op dat moment cfo van Achmea: "Intuïtief zei ik ja. Ik ben geworteld in SNS Reaal. Dit bedrijf heeft mij gevormd en ik heb mede dit bedrijf gevormd. Ik voelde een bepaalde verantwoordelijkheid."

Een week later, vrijdag 1 februari, 's ochtends om drie uur, was daar een sms'je van het ministerie. "Ik kon om zeven uur contact opnemen met de secretaris van de raad van bestuur, zo werd gemeld. Later die dag was het eerste overleg met onder meer Ronald Latenstein, tot dat moment de voorzitter van de raad van bestuur. Bij De Brauw in Amsterdam was een soort crisiscentrum ingericht, gunstig gelegen ten opzichte van onder meer De Nederlandsche Bank en de adviesfirma's. Het hoofdkantoor van SNS Reaal in Utrecht werd al weken goed in de gaten gehouden door de pers en afgezien daarvan zou ik er in Utrecht niet eens inkomen, ik had niet eens een pasje."

**WERVELSTORM**  
Die eerste dagen, weken, bij SNS Reaal omschrijft Van Olphen nu als "een wervelstorm". "Aan de ene kant bracht de nationalisatie een zekere rust, maar aan de andere kant nam de hectiek alleen maar toe. Panden werden beklad, medewerkers belaagd, de integriteitskwesties rond Property Finance speelden op. Elke dag bracht nieuwe, onverwachte dilemma's met zich mee." Van Olphens inspanningen waren er vooral op gericht overzicht te krijgen op wát er was gebeurd en waaróm dat was gebeurd - het feitenrelaas. Vervolgens was het zaak een structuur op te zetten om de voortdurende opduikende dilemma's een plaats te kunnen geven. "Op een systematische manier orden je de vragen die op je afkomen om ze vervolgens een voor een onder te brengen in een projectstructuur. De gevolgen van de

**'IK HEB HET NOG NIET MEEGEMAAKT DAT KWALITEIT TE LIJDEN HAD ONDER HET FEIT DAT DE ACCOUNTANT OOK ADVIESOPDRACHTEN VERVULDE.'**



## GERARD VAN OLPHEN

Gerard van Olphen werd in 1962 geboren in Amstelveen, als zoon van een vakbondsbestuurder. In 1980 ging hij bedrijfseconomie studeren in Groningen, gevolgd door de opleiding tot registeraccountant. Van 1985 tot 1991 werkte hij als controller bij ABN Amro, waarna hij overstapte naar SNS Reaal. Hij was eerst financieel directeur, vervolgens bestuursvoorzitter van Reaal Verzekeringen. Na een kort intermezzo (2001-2002) bij NIBC trad Van Olphen in dienst bij Achmea, als financieel directeur en cfo. 1 februari 2013 werd hij door minister Dijsselbloem aangesteld als bestuursvoorzitter van SNS Reaal.



nationalisaties, de afsplitsing van Property Finance: voor dergelijke thema's werden teams geformeerd die de opdracht kregen alle aspecten van het desbetreffende probleem in kaart te brengen.”

#### ZIJWAARTSE BLIK

De opleiding in accountancy doet zich in zijn werkwijze nog steeds gelden, zegt Van Olphen. “De invalshoek die de accountant gebruikt om organisaties te beoordelen, levert extra inzichten op. Het is meer de zijwaartse blik dan de blik van bovenaf, waar je als bestuurder vaak naar neigt. Die optiek, samen met een gevoel voor cijfers om de materialiteit van een en ander te kunnen bepalen, geeft mij relatief snel een

overzicht van de kritische punten in een bedrijf.” Zelf zat hij nooit op de stoel van de accountant, altijd ‘aan de andere kant van de tafel’. Die omstandigheid - en niet zijn eigen opleiding - bepaalt grotendeels zijn positie in ‘het accountantsdebat’, zegt hij. “Ruim twintig jaar ben ik cfo geweest en de externe accountant was altijd een heel belangrijke gesprekspartner. Een goede accountant verrijkt het bedrijf met zijn inzichten. Ja, een goede accountant is ook vertrouwenspersoon van het maatschappelijk verkeer, maar dat is niet het aspect van zijn werk waarbij je als bestuurder het meest betrokken bent. Als bestuurder wil je vooral geholpen worden met de informatie die de accountant weet te vergaren over de onderneming.”

#### ADVIES EN ROULATIE

Uiteindelijk is dat, zo vindt Van Olphen, vanuit de optiek van de bestuurder het enige criterium om te bepalen of de accountant zijn werk goed doet. De vraag of de accountant daarnaast al dan niet adviesopdrachten vervult voor dezelfde organisatie, is daarbij in principe irrelevant. “Dat doet er toch niet toe? Het gaat mij om de kwaliteit van zijn werk als controlerend accountant. Ik heb het eerlijk gezegd nog niet meegemaakt dat die kwaliteit te lijden had onder het feit dat de accountant ook adviesopdrachten vervulde. Als dat wel het geval zou zijn, dan is het gewoon geen goede accountant.” Vanuit datzelfde criterium beredeneerd - de toegevoegde waarde van de werkzaamheden van de controlerend accountant - is (kantoor)roulatie juist wél een goed idee, vindt Van Olphen. “Het wisselen van accountant is een arbeidsintensief en duur traject, maar in principe is het aan te bevelen, omdat het af en toe toch nieuwe inzichten zal opleveren. Je ontwikkelt met elkaar - bestuur en accountant - dezelfde blinde vlek-

## BRUSSEL BEPAALT DE TOEKOMST

Op het hoogtepunt van de kredietcrisis, november 2008, nam de staat voor 750 miljoen euro een ‘speciaal aandeel’ in SNS Reaal. De staatssteun werd nooit helemaal ongedaan gemaakt. Met name de voortdurende problemen in het vastgoed leidde 1 februari 2013 tot nationalisatie. Later dit jaar zal het met name de Europese Commissie zijn die bepaalt hoe de toekomst van de bank-verzekeraar eruit ziet. Het ministerie van Financiën heeft inmiddels een herstructureringsplan ingediend. Volgens waarnemers is het zeer waarschijnlijk dat de verzekeringsactiviteiten moeten worden afgestoten, plus enkele kleinere merken. Mogelijk zou het concern zo de helft van zijn omzet moeten inleveren.

**‘WISSELEN VAN ACCOUNTANT IS IN PRINCIPES AAN TE BEVELEN, OMDAT HET AF EN TOE TOCH NIEUWE INZICHTEN ZAL OPLEVEREN.’**

ken, dat moet je niet ontkennen. Een frisse blik is daarom bijna altijd waardevol.”

### VERWACHTINGSKLOOF

De verhouding tussen controlerend accountant en onderneming moet pragmatisch worden beoordeeld, vindt Van Olphen. In de verhouding tussen accountant en maatschappij heeft een dergelijk pragmatisme echter nog niet tot oplossingen geleid. “De verwachtingskloof is enorm en wordt nog steeds groter”, constateert Van Olphen. “Terwijl de maatschappij steeds hogere verwachtingen krijgt over de betekenis en reikwijdte van de accountantsverklaring, ziet de accountant steeds meer de beperkingen ervan.”

Oorzaak van die kloof is niet het falen van accountants, meent hij. “De toegenomen complexiteit van ondernemingen en bedrijfsleven is de verklarende factor.” Die complexiteit maakt dat de kwaliteit van ondernemingen steeds moeilijker is in te schatten. “Een oordeel over de waarde van een bedrijf is per definitie een kwestie van interpretatie, dat wordt nogal eens uit het oog verloren. Dat geldt des te sterker als bedrijven, markten en regelgeving ingewikkelder worden. De vaststelling dat een jaarrekening een getrouw beeld geeft van een onderneming, is wat mij betreft een nog net zo belangrijke fenomeen als twintig jaar geleden. Alleen is de interpretatie van de cijfers veel complexer geworden. De gebruikers van de jaarrekening kunnen daar moeite mee hebben, maar ik denk niet dat het een oplossing is die interpretatie nu op het bordje van de accountant te leggen.”

### ‘VIER PUNTEN’

Van Olphen illustreert die trend met een scene uit het verhoor van Nout Wellink in het kader van de parlementaire enquête naar de kredietcrisis. “Je merkte op een gegeven moment dat de commissie De Wit eigenlijk wilde dat Wellink op een schoolbord vier punten zou opschrijven, met daaronder een sommetje van de



## BEDRIJFSCULTUUR

“Directe communicatie. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. Je kunt hier jezelf zijn.” In die termen karakteriseert Gerard van Olphen de bedrijfscultuur bij SNS Reaal. Jezelf zijn? Ter illustratie vertelt hij een anekdote over zijn vader die ooit een stamboomonderzoek opzette omdat hij hoopte dat het ‘van’ in Van Olphen betekende dat de familie ooit een landgoed bezat. Gaandeweg het onderzoek werd echter duidelijk dat het waarschijnlijker was dat het ‘van’ betekende dat leden van de familie aan een heer toebehoorden - als een soort lijfeigenen. “Toen is mijn vader maar opgehouden met zoeken”, lacht hij. “Maar het punt is dat er bedrijven zijn in de financiële sector waar je zo’n verhaal maar beter niet kunt vertellen. Waar je, als je vader postbode is, maar beter kunt zeggen dat hij een ambulante functie heeft. Nou, dat is hier niet het geval. Hier kan iedereen zijn wat hij is.”

## ‘DAT EEN JAARREKENING EEN GETROUW BEELD GEEFT VAN EEN ONDERNEMING IS NOG NET ZO BELANGRIJK ALS TWINTIG JAAR GELEDEN.’

scores op die vier punten, en dan zou vertellen dat als de uitkomst van het sommetje groter is dan twintig, een bank gezond is. Maar zo zit de werkelijkheid dus niet in elkaar. De werkelijkheid is IFRS, Basel III, noem maar op: een complex van regels en voorschriften aan de hand waarvan het bedrijfsmodel van ondernemingen zorgvuldig te beschrijven is. En dat is niet terug te brengen tot een lijstje met vier factoren.”

### DIVERSE BELANGEN

Die complexiteit maakt overigens ook het werk van bestuurders niet eenvoudiger, merkt Van Olphen op. Niet dat hij daarover klaagt. Op één aspect zoekt hij zelfs de complexiteit op - waarmee hij terugkomt op zijn motivatie om SNS Reaal te willen leiden: “Ik heb een voorkeur ontwikkeld voor het werken bij ondernemingen die met meerdere stakeholders te maken hebben. Op jonge leeftijd en aan het begin van je carrière sta je daar niet zo bij stil, bij het verschil tussen bijvoorbeeld een beursgenoteerde onderneming en een coöperatie. Maar op het moment dat ik verantwoordelijkheid begon te dragen voor zaken zoals de bedrijfscultuur, merkte ik dat ik me meer thuis voelde bij organisaties waarin voortdurend de diverse belangen tegenover elkaar moeten worden afgewogen, dan bij organisaties met een eenduidiger aandeelhoudersstructuur. Dat is ook een van de redenen dat ik in de huidige situatie goed pas bij SNS Reaal.” □