

Audit

op weg naar
de nieuwe realiteit

T

F

C

A

Y

Trends, tips en praktijkcases van Schiphol Group,
Tilburg University, ABN AMRO, IIA en Syntrus
Achmea Real Estate & Finance.

a Randstad company

Voorwoord

Hoe meet je cultuur en gedrag? Hoe gaan we om met de toenemende invloed van IT? En wat is de oplossing voor de schaarste op de arbeidsmarkt? In de auditwereld is verandering een van de weinige constanten.

Iedere organisatie zoekt op haar eigen manier naar de antwoorden op deze vragen. Daarbij staat elke discipline voor eigen uitdagingen: de accountant in business, de openbaar accountant en de interne en overheidsaccountant. Welke ontwikkelingen zien zij? Hoe spelen ze hierop in? En hoe ziet de toekomst van het auditvak eruit? De afgelopen tijd vroegen we een aantal vooraanstaande professionals met een auditachtergrond naar hun visie. Het resultaat: vier verhalen die - ieder vanuit een eigen perspectief - een interessante inkijk in een veranderende wereld bieden.

Dat de kijk op de ontwikkelingen per discipline en per persoon verschilt, bleek overduidelijk toen we het onderwerp 'beroepseed' ter sprake brachten. De meningen over de invoering hiervan liepen uiteen van 'onzin' tot 'een goede zaak'. Hoe dan ook: voor 1 mei 2017 moet elke accountant de beroepseed hebben afgelegd. Het is een van de 53 maatregelen die het vertrouwen in de beroepsgroep moeten herstellen.

Naast alle trends en ontwikkelingen in het vakgebied zelf, gebeurt er ook veel op de arbeidsmarkt. Audit is voor Yacht Finance een focusgebied en een discipline waarin we veel expertise hebben, ook vanwege de alsmaar toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. Daarbij zetten we vooral in op de combinatie van audit en finance & control. Enerzijds omdat onze opdrachtgevers veel baat hebben bij professionals die beide beheersen, anderzijds omdat juist deze combinatie medewerkers een unieke positie op de arbeidsmarkt geeft en carrières in een stroomversnelling brengt.

Hoe de nieuwe realiteit er precies uit ziet weet niemand. Toch tekenen de contouren zich langzaam af. Graag nemen wij u in deze whitepaper mee in de ontwikkelingen, uitdagingen en vraagstukken in de auditwereld.

Erwin Koenderman
Directeur Yacht Finance



Audit

Op weg naar de nieuwe realiteit

De accountant is een uitstervend beroep. Althans, dat is wat we al jaren lezen in de media. In de praktijk blijkt het tegendeel waar, zo bewijzen de cijfers bij Yacht. Misja Bouma, Business Development Manager bij Yacht Finance: “De vraag naar Finance-professionals stijgt met gemiddeld 11% per jaar, en die naar accountants en auditors zelfs met 25 tot 35%. En dat al drie jaar op rij.” Hoezo een uitstervend beroep?

Gaat het hier misschien om de accountant in zijn traditionele rol? Eén ding is zeker: het imago van de externe accountant heeft een behoorlijke deuk opgelopen. Dat begon al met het Enron-schandaal in 2001, en tijdens de crisisjaren vanaf 2008 werd het er niet beter op. Accountantskantoren werden genoodzaakt hun bedrijf anders in te richten en te bezuinigen, met als gevolg een grote uitstroom uit accountantsorganisaties. Overuren werden niet meer uitbetaald, lonen werden bevroren en ondertussen nam de werkdruk alleen maar verder toe. Het resultaat: een stevige ondercapaciteit. Bouma: “Dit verklaart meteen de alsmaar stijgende vraag naar accountants en auditors in de laatste jaren. Accountantskantoren zijn naarstig op zoek naar versterking en kiezen daarbij bovendien vaker voor flexibele oplossingen zoals insourcen.”

Vissen in één vijver

De vraag is op dit moment vele malen groter dan het aanbod. Dat effect wordt versterkt doordat vrijwel alle kantoren op zoek zijn naar Finance-professionals met hetzelfde profiel. Bouma herkent dit beeld: “De registeraccountant, eventueel in opleiding, met zo'n vier à vijf jaar werkervaring: dat is de ideale kandidaat. Maar het zijn niet alleen de accountantskantoren die aan deze professionals trekken. Ook het bedrijfsleven wil ze maar al te graag inlijven.” Financial controllers en Business controllers die hun carrière zijn gestart bij een van de big four en een opleiding tot registeraccountant volgen of hebben gevolgd, hoeven zich geen zorgen te maken. Er is keuze genoeg om een nieuwe uitdagende carrièrestap te maken. Ondertussen ondervinden accountantsorganisaties steeds meer problemen bij de werving.

Blik verbreden

Is de schaarste werkelijk zo groot? Of wordt het gewoon tijd om de blik te verbreden? Bijvoorbeeld door eens verder te kijken dan de registeraccountant met een jaar of vier werkervaring. Hoe zit het bijvoorbeeld met de mensen die tien tot vijftien jaar geleden het vak van accountant hebben verruild voor een baan in het bedrijfsleven? Bouma vervolgt: “Cijfers geven aan dat velen van hen openstaan voor terugkeer. Natuurlijk, ze zijn iets ouder en er is in al die jaren veel veranderd in de wereld van de accountancy. Maar veel is te leren. Met de nodige bijscholing kunnen de accountants ‘van toen’ zich mogelijk opnieuw ontwikkelen tot uitstekende medewerkers. Als we tenminste bereid zijn erin te investeren. Dat vraagt niet alleen inzet van de financial, maar ook een cultuurverandering bij de accountantsorganisatie.”

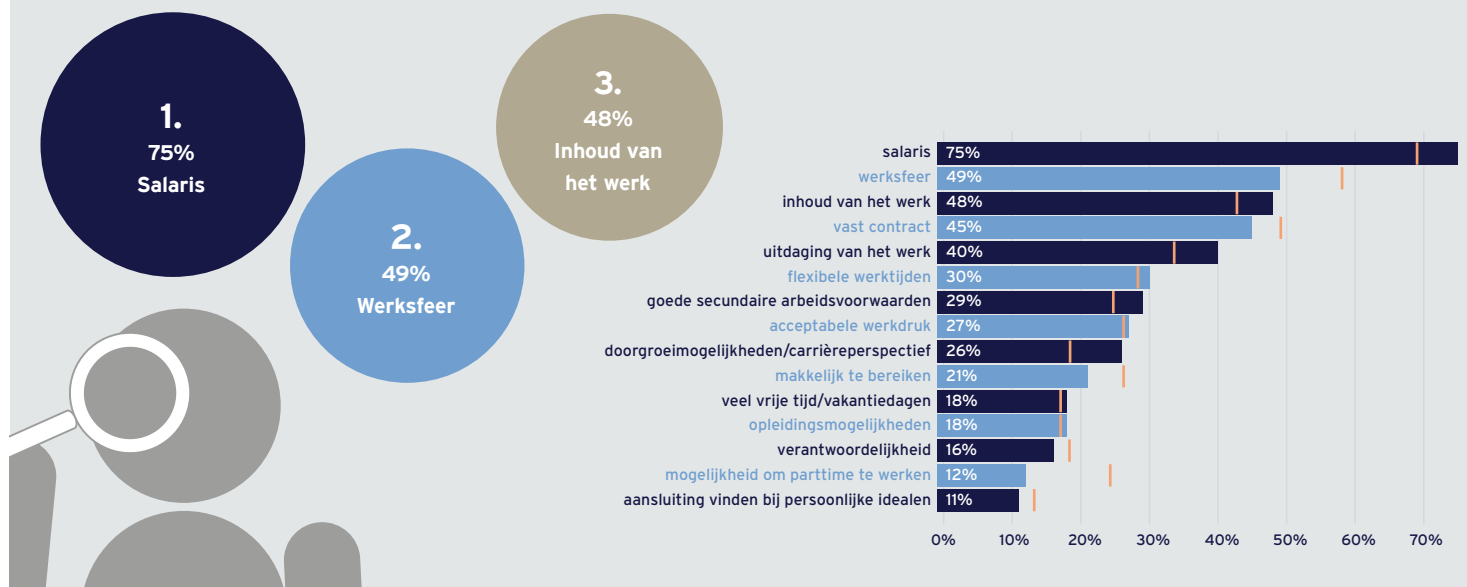
Vraag naar internal auditors

Ook de vraag naar internal auditors zal de komende jaren toenemen. Dit is een direct gevolg van de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code, die een versteviging van de internal audit-functie inhoudt. Het aantal flexkrachten in internal audit is al jaren beperkt. Hoewel een flexibele schil onmisbaar lijkt – zeker bij grotere audits op belangrijke projecten of thema's – werken bedrijven grotendeels met vast personeel. Deze groep vaste medewerkers is overigens zeer honkvast, zo heeft onderzoek van Yacht uitgewezen. 80 tot 90% van de professionals in internal auditing heeft het uitstekend naar de zin op de huidige werkplek en is niet van plan om te switchen. Wil je deze mensen binnenhalen in je bedrijf, dan moet je ze dus zien te verleiden. Geen gemakkelijke opgave. Het bieden van een goede mix tussen uitdaging, plezier en financiële zekerheid maakt de kans in elk geval groter, laat het Beroepen en Arbeidsmarktsurvey van Randstad Groep Nederland zien.

Belangrijkste motieven bij baankeuze

Resultaten

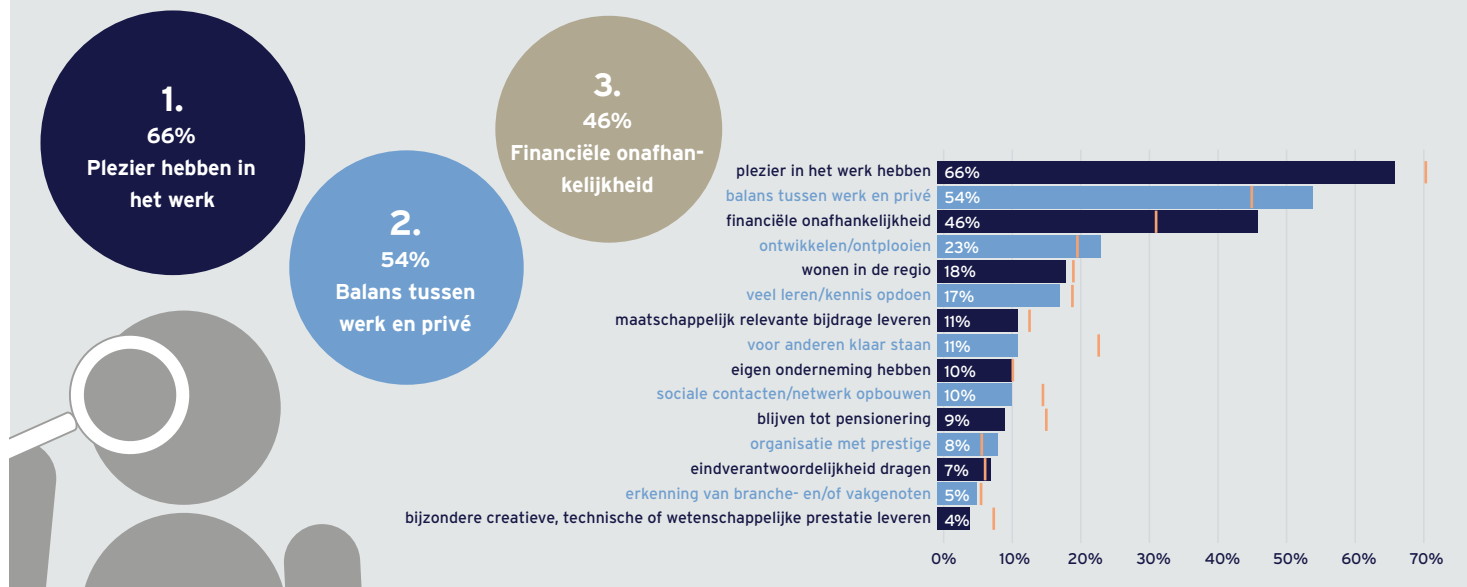
Arbeidsmotivators zijn factoren die een baan tot een aantrekkelijke baan maken. Dit zijn niet alleen 'harde' factoren als salaris, maar ook 'zachte' factoren als werksfeer. In de figuur worden de belangrijkste arbeidsmotivators getoond die de doelgroep belangrijk vindt in een baan. Bij een grote positieve afwijking tussen de doelgroep en de benchmark is dit een onderscheidende factor voor de doelgroep. Als deze factor binnen de top drie van de doelgroep valt, of veel belangrijker is dan de benchmark, mag deze niet ontbreken in de communicatiestrategie.



Belangrijkste arbeidsdoelen (Premium)

Resultaten

Arbeidsdoelen geven aan hoe iemand tegen werk in het algemeen aankijkt, wat vindt iemand belangrijk in zijn baan: eigen ontwikkeling, carrière maken, maatschappelijke bijdrage leveren, etc. Bij een grote positieve afwijking tussen de doelgroep en de benchmark is dit een onderscheidende factor voor de doelgroep. Als deze factor binnen de top drie van de doelgroep valt, mag deze niet ontbreken in de communicatiestrategie.



Bron: Beroepen en Arbeidsmarktsurvey van Randstadgroep Nederland i.s.m. SSI

Een veranderende wereld

Dat er grote veranderingen op stapel staan in de wereld van accountancy is helder. Dit besef is ook aanwezig binnen de beroepsgroep zelf. Binnen audit zullen bepaalde taken vervallen en rollen zullen veranderen, maar het ontbreekt nog aan een duidelijke strategie voor de toekomst. Wel zijn er verschillende commissies in het leven geroepen die zich over dit vraagstuk buigen, zoals de werkgroep Toekomst Accountantsberoep. Het wachten is nu op een richtinggevende visie.



'De accountant met 'guts' gaat het verschil maken'

Jos Nijhuis

Van bestuursvoorzitter bij PwC maakte hij in 2008 de stap naar president-directeur van Schiphol Group. En dat terwijl zijn roots in de accountancy liggen. Jos Nijhuis heeft een duidelijke visie als het gaat om de ontwikkelingen in de accountancy. "We zijn doorgeslagen in onze controledrang. Het wordt tijd dat de accountant weer wat meer 'guts' krijgt."

Al op relatief jonge leeftijd werd Nijhuis voorzitter van de Raad van Bestuur van PwC. Toen de maximale twee termijnen erop zaten, vond hij het zelf ook mooi geweest. "Er zit een eindigheid aan managementrollen. Op enig moment moet je wat nieuws gaan doen." Zijn move was indrukwekkend; Nijhuis werd president-directeur van Schiphol Group. "Van tevoren wist ik één ding zeker: het moest een CEO-functie worden. Hoewel mijn roots in Finance liggen, kan een rol mij niet breed genoeg zijn. Als CEO kun je je overal mee bemoeien. Daarbij helpt het overigens wel dat ik een aardige financiële opvoeding heb gehad."

Feeling met politiek

Schiphol was een prachtkans voor Nijhuis. "Schiphol doet ertoe, is relevant voor de maatschappij. Het gaat hier om veel meer dan alleen winst en verlies." Daarbij viel er ook voor Nijhuis nog wat terrein te ontginnen. "Ik dacht dat ik feeling had met politiek, maar achteraf bezien stelde dat weinig voor. Daarin heb ik ook de meeste fouten gemaakt. Ik ben opgegroeid in de rationele wereld van PwC. Van tweehonderd meter afstand kon ik een belastingadviseur of accountant herkennen. De wereld van Schiphol is zo veel groter en er zijn zo ontzettend veel stakeholders. De niet-rationele kant van de business was een uitdaging, ook vanwege mijn ongeduld en soms toch wel stevige directheid. Ik zeg niet dat ik er nu honderd procent handig in ben, maar ik ben de politiek wel beter gaan begrijpen."

'Niet nerveus worden als je kritiek krijgt, dat heb ik geleerd in het accountancyvak.'

Niet nerveus worden

"Natuurlijk zijn er ook ervaringen uit mijn tijd als accountant en partner bij PwC die nu uitstekend van pas komen", vervolgt Nijhuis. "Zoals mijn analytische skills. Plus het vermogen om de grote lijnen te blijven zien, complexe problemen niet te complex te benaderen en bij veel tegendruk je rug recht te houden. Ik heb best wel wat kritiek gehad. Het is de kunst om daarnaar te luisteren, maar er niet nerveus van te worden. Dat laatste heb ik geleerd in het accountancyvak."

Volle auditrooms

Nijhuis is ervan overtuigd dat hij in de huidige tijd geen goede accountant zou zijn. “Het vak is veranderd, de focus op pure controle is te groot geworden. Daardoor zijn accountants drukker met het vervolmaken van hun dossier dan met de business.” Een vergelijkbare uitspraak van hem in het FD, in augustus 2016, deed behoorlijk wat stof opwaaien. “Maar ik sta er nog steeds achter. Natuurlijk begrijp ik de beweging; een gevolg van de crisis, stevig aangezet door de regulator. Ik geloof heilig in de toegevoegde waarde van de audit en de accountantsverklaring bij de jaarrekening, maar de vernauwde focus baart me zorgen. Als ik de auditroom van een onderneming binnenloop, moet ik daar hooguit één persoon aantreffen. De anderen zijn gesprekken aan het voeren en de business aan het verkennen. Toch is dat niet de praktijk; die auditroom zit vol met mensen die gegevens in laptops kloppen. Controleren lijkt gelijk te staan aan gegevens invoeren en vinkjes zetten. Maar weet je: als er een vinkje verkeerd staat, wil dat niet zeggen dat die accountantsverklaring niets waard is. Ik hoop echt dat er ook in de toekomst nog weleens verkeerde verklaringen worden afgegeven. Want als dat niet meer zo is, zijn we echt doorgeslagen.”

‘Het is te hopen dat er in de toekomst nog steeds verkeerde accountantsverklaringen worden afgegeven.’

Oog voor de toekomst

Nijhuis erkent het spanningsveld. Wat kan de accountant of auditor volgens hem doen om een goede ‘partner’ te zijn? “Hij moet het voor mij interessant maken om met hem in gesprek te gaan. Natuurlijk wil ik als CEO horen of we in control zijn. Maar ik wil ook weten wat zijn gevoel is, hoe hij de toekomst ziet en waar we een probleem dreigen te krijgen. Zo’n gesprek moet mij informatie en inzichten opleveren. Daarbij heb ik vooral interesse in de toekomst. Historie is zonder meer belangrijk, maar het is een hygiënefactor. Een vanzelfsprekendheid. Overigens zie je die focus op de toekomst wel toenemen in de Finance-functie in het algemeen. Waar accountancy zich vernauwt, wordt de Finance-functie juist breder. En dus de kloof tussen beide groter.”

Meer ‘guts’

Nijhuis hoopt dat de toekomst ruimte biedt voor meer ‘guts’ bij accountants. “Op je lazer krijgen van de toezichthouder is nooit de bedoeling, maar een beetje terugduwen mag best. Ik pleit voor een bredere opleiding van accountants, met meer aandacht voor soft skills. En voor verdergaande automatisering, zodat de accountant meer tijd krijgt om zich te verdiepen in de business.” Ook heeft hij nog een tip voor accountants: “Wijk eens af van de gebaande paden, dat geeft je zo veel meer bagage. Het militaristische pad van carrières in accountancykantoren heeft zijn tijd gehad. Als je eenmaal partner bent, wil dat niet zeggen dat je dat tot je pensioen moet blijven. Juist niet!”

**'Waar accountancy zich vernauwt,
wordt de Finance-functie juist breder.
En dus de kloof tussen beide groter.'**

Jos Nijhuis is sinds 2008 president-directeur van Schiphol Group. Voordat hij die functie vervulde, was hij jaren actief voor PwC, onder meer als voorzitter van de Raad van Bestuur. Hoewel zijn roots in Finance liggen, past een functie als CEO naar eigen zeggen het beste bij hem. 'Een rol kan mij niet breed genoeg zijn.'



'Er ontstaat een nieuw evenwicht in de accountancy'

Eddy Vaassen

Hij heeft gewerkt als adviseur en directeur bij Deloitte en Baker Tilly Berk, maar koos er al vroeg voor om enige afstand te nemen van de praktijk. Eddy Vaassen, tegenwoordig professor of accountancy aan Tilburg University, gelooft dat je een organisatie pas echt scherp kunt houden als je niet 'een van hen' wordt. 'Je moet voorkomen dat je wordt meegezogen in de business.'

Eddy Vaassen begon zijn carrière bij Deloitte. Na twee jaar besloot hij van een fulltime naar een parttime dienstverband te gaan. 'Naarmate je meer in een organisatie zit, wordt het lastiger om diagnostisch te zijn, bijzonderheden te signaleren en zaken te verbeteren', licht hij toe. In 1997 werd hij hoogleraar; een positie die hem in staat stelde onderzoek te doen naar de accountancy zonder zelf deel uit te maken van de sector. Later kreeg de praktijk toch weer de overhand toen hij als hoofd vaktechniek bij Baker Tilly Berk aan de slag ging om te proeven hoe het er in de praktijk aan toegaat. 'Ik was daar vier dagen per week en merkte dat ik toch weer te veel met de organisatie begon te vergroeien. Toen heb ik het roer omgegooid en ontslag genomen. Je kunt de boel niet wakker houden en opschudden als je midden in een organisatie staat.'

'Je kunt een organisatie alleen scherp houden als je op gepaste afstand blijft.'

Bedrijfsleven en onderwijs

Sinds juni 2016 is Vaassen alleen actief voor Tilburg University. Toch is er onlangs weer een link met de praktijk gelegd. 'Ik ga voor een klein deel van mijn tijd aan de slag als wetenschappelijk adviseur bij BDO', aldus Vaassen. 'Die wisselwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs is essentieel. Op universiteiten ligt veel nadruk op toponderzoek, maar dit wordt pas echt waardevol als je de brug weet te slaan met de praktijk. Gelukkig wordt dit steeds meer ingezien.' Zijn ervaring in het onderwijs heeft hem veel gebracht. 'Als hoogleraar heb ik geleerd om zaken op een goede en relaxte manier over te brengen op een kritische doelgroep. In de praktijk heb ik hier heel veel profijt van. Bijvoorbeeld bij het voeren van de dialoog in een organisatie.'

Verschuiving tussen disciplines

Vaassen heeft een heldere visie op de toekomst van de diverse auditdisciplines. 'Er vindt een verschuiving plaats. Het is duidelijk dat de externe accountant tegenwoordig steeds meer kennis van IT moet hebben. Tegelijkertijd neemt de druk op onafhankelijkheid toe: advisering en controle gaan niet samen. Midden in de business blijven zitten is dus geen optie. De externe accountant groeit uit tot een informatiespecialist met diepgaande kennis van IT, verwacht ik.' De internal of operational auditor krijgt mede hierdoor een grotere en meer strategische rol in de organisatie. En de IT-auditor? 'Die verschuift qua aandachtsgebied in de richting van de externe accountant', stelt Vaassen. 'Uiteindelijk zullen die twee functies in elkaar overlopen of mogelijk zelfs samengaan.'

Respect en begrip

Meer taken komen op de schouders van de internal auditor te liggen. Vaassen: 'Het voortdurend monitoren van organisatieprocessen, zo veel mogelijk signalen oppikken en hierop actie ondernemen: daar draait het om. Internal audit is een belangrijk voorportaal voor de externe accountant, die straks met minder uren toekomt en gebruikmaakt van de grote businessdeskundigheid van de internal auditor. Dit heeft als voordeel dat organisaties straks meer kennis in eigen huis hebben en houden. Heel belangrijk met het oog op de lerende organisatie.' Risico's zijn er ook. 'Mogelijk verwachten bedrijven van de externe accountant nog een adviserende rol, maar die kan hij niet meer vervullen. De kans bestaat dat de externe accountant daardoor niet meer serieus wordt genomen. Of dat bedrijven hem liever zien gaan dan komen. Terwijl je een gezamenlijk doel hebt. Er ontstaat een nieuw evenwicht; dat vraagt om wederzijds respect en begrip.'

Beroepseed

In de onderwijspraktijk komt de beroepseed van de accountant regelmatig ter sprake. 'Veel studenten en ook afgestudeerde accountants vinden die eed flauwekul', aldus Vaassen. Zelf staat hij er heel anders in. 'Ken je Dan Ariely? Hij onderzoekt onder andere waarom mensen liegen en wat het effect is van een gedragscode. Wat blijkt? Mensen hebben van nature de neiging om te liegen in bepaalde situaties. Wanneer zij eraan herinnerd worden dat ze een eed hebben afgelegd of dat er een gedragscode geldt, zijn ze eerlijker. Dat is best wel confronterend. Als een beroepseed eerlijkheid bevordert, moeten we die zeker handhaven.'

De noodzaak van verandering

'Veranderingen gaan langzaam in de accountancy', stelt Vaassen. Voor jonge accountants heeft hij dan ook een goede tip. 'Durf tegengas te geven als je vindt dat bepaalde dingen anders moeten. Het traditionele meester-gezelmodel heeft een groot nadeel: veel jonge talenten gaan hetzelfde gedrag vertonen als hun leermeester, ook als dat gedrag niet zo wenselijk is. Vernieuwing wordt daardoor vaak in de kiem gesmoord en dat is een slechte zaak. Kijk naar het rapport van de Monitoring Commissie Accountancy; de conclusies daarin zijn niet mals. Onze branche is te weinig veranderingsgezind en ik ben ervan overtuigd dat juist jonge professionals daarin het verschil kunnen maken.'

**'Risico dat bedrijven de externe accountant
liever zien gaan dan komen.'**

Eddy Vaassen is professor of accountancy aan Tilburg University en werkt daarnaast als wetenschappelijk adviseur bij BDO. Eerder werkte hij als adviseur en directeur bij Deloitte en Baker Tilly Berk. Vaassen hecht veel waarde aan een goede wisselwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs en kiest er daarom bewust voor om in beide actief te zijn.



'Rug recht houden, doen wat je moet doen en zeggen wat je moet zeggen'

John Bendermacher

Van auditen op gedrag en cultuur tot data-analyse en processmining: er gebeurt veel in de wereld van internal audit. Volgens John Bendermacher, Chief Audit Executive (CAE) bij ABN AMRO en voorzitter van het Instituut van Internal Auditors (IIA) Nederland, liggen er volop kansen voor jonge internal auditors. 'Kies voor een steile leercurve, want we hebben snel goede professionals nodig.'

John Bendermacher startte in 1982 als rijksaccountant bij de Belastingdienst. Toen hij zeventien jaar later CAE werd bij NIBC, kwamen zijn eerdere ervaringen hem goed van pas. 'Als rijksaccountant leerde ik concrete afspraken te maken over correcties. Dat was daar vaak nodig om bij de rechter weg te blijven. Er werd heel concreet gerapporteerd over welke correcties wanneer zouden plaatsvinden, zelfs met het eventuele boetepercentage erbij.' Toen hij bij De Nederlandsche Bank (DNB) voor het eerst internal audit bij een bank waarnam, zag hij jaar na jaar dezelfde aanbevelingen terugkomen. 'Soms met slappe responses en nog slappere acties; de reden voor jaarlijkse herhaling. Niet erg effectief, daarom verving ik al bij NIBC de term 'aanbeveling' door 'verbeteractie'. Tegenwoordig gebruik ik de term 'agreed management action'. Want dat werkt; een concrete actie, met deadline én eigenaar.'

'Je moet concreet zijn in je verbeteracties. Daarom heb ik de term 'aanbeveling' vervangen door 'verbeteractie'.'

Tijdsdruk

Bij de Belastingdienst had Bendermacher de tijd om zaken tot op de bodem uit te zoeken. 'Die tijd hebben auditors nu vaak niet meer. Onder druk van het budget staan kwalitatief hoogwaardige uitkomsten op de tocht. Terwijl je eigenlijk moet kunnen doorpakken wanneer dat gerechtvaardigd is.' Die afweging blijft lastig, zo geeft hij toe. Daarom probeert hij mensen aan wie hij leidinggeeft te triggeren om zelf de juiste keuze te maken. 'Dat is in mijn ogen 'talk profession': zelf beoordelen welke zaken meer aandacht vragen en welke minder.'

Harder werken, meer voldoening

De overstap naar DNB betekende in meerdere opzichten een cultuuromslag. 'Op mijn 35e zat ik bij de Belastingdienst aan mijn top, terwijl er in de financiële dienstverlening nog volop carrièrekansen lagen. Daar stonden wel langere werkweken tegenover. Bij DNB, en daarna bij NIBC, leerde ik wat hard werken is. Ook kwamen er meer nevenfuncties bij.' Werk kreeg een andere betekenis voor Bendermacher. 'Het bezorgde me meer voldoening. Als internal auditor was ik niet meer alleen aan het 'zeuren', maar ook daadwerkelijk aan het verbeteren.'

Auditen op gedrag en cultuur

Voor de huidige generatie internal auditors liggen er interessante uitdagingen, volgens Bendermacher. 'De Corporate Governance Code verplicht bestuurders om vanaf 1 januari 2017 over gedrag en cultuur te rapporteren in het jaarverslag. Hierop auditen is nieuw; iets wat veel auditors nog moeten leren. Doordat de scope van internal audit toeneemt, neemt ook de druk op afdelingen en individuele professionals toe. Daarnaast spelen data-analyse en data- en processmining een steeds belangrijker rol. Ook dit moet de internal auditor zich eigen gaan maken. Hoe sneller, hoe beter.'

Het belang van internal audit

Volgens Bendermacher neemt de relevantie van internal audit alleen maar toe. 'Natuurlijk wordt er steeds meer geautomatiseerd. Maar mensen houden invloed; ook in sterk geautomatiseerde omgevingen komen incidenten en fraude voor. De gedragscomponent wordt belangrijker. Zeker nu het jaarverslag voortaan ook een bestuursverklaring over de non-financial risks bevat.' In de bankenwereld werkt het ook zo. 'Banken bewegen steeds meer naar elkaar toe. Nog even en we hebben allemaal dezelfde producten, dezelfde betaalapps en dezelfde aanpak. Je onderscheidend vermogen zit dan in je reputatie en je 'operational excellence'. Dat betekent geen fouten maken en uit de krant blijven. Die zuivere, transparante en social responsive bank zijn die je zo graag wilt zijn. Daarin kan internal audit natuurlijk veel betekenen.'

Iets terugdoen

Het voorzitterschap van IIA Nederland is voor Bendermacher een kans om iets terug te doen voor de beroepsgroep. 'In die achttien jaar als internal auditor heb ik veel geleerd van collega-CAE's en van het IIA', stelt hij. 'Ik probeer daarom bij te dragen aan het niveau en de reputatie van internal auditors, en hoop dat jongere, nieuwe collega's daar iets aan hebben. Internal audit groeit in aanzien, dat vind ik mooi. Het IIA bezorgt me tegelijkertijd een groot en divers netwerk en de mogelijkheid om - naast de waan van de dag - ook strategisch bezig te zijn.'

Ga voor een steile leercurve

Bendermacher vervulde in zijn carrière veel nevenactiviteiten. Iets wat hij iedere jonge professional kan aanraden. Heeft hij verder nog tips? 'Jazeker. Zorg dat je zo veel mogelijk opleiding pakt en veel verschillende ervaringen opdoet in de eerste vijf jaar als internal auditor. Een steile leercurve is veel waard; we hebben snel goede professionals nodig. En wil je managen? Geef niet te snel toe aan die wens, het is veel beter om eerst een top internal auditor te worden. Maar het belangrijkste is: hou je rug recht, doe wat je moet doen en zeg wat je moet zeggen!'

**'De relevantie van internal audit
neemt alleen maar toe.'**

John Bendermacher startte in 1982 als rijksaccountant bij de Belastingdienst. Vandaag de dag is hij chieft audit executive (CAE) bij ABN AMRO en voorzitter van het Instituut van Internal Auditors (IIA) Nederland. Hij vindt het belangrijk om actief bij te dragen aan het niveau en de reputatie van internal auditor.



'Accountants die vooruit durven kijken, hebben recht van spreken'

Prem Mancham

Prem Mancham begon zijn loopbaan bij Deloitte en KPMG, waar hij in totaal zestien jaar werkte. Een periode waarin internal audit in zijn ogen niet zo veel betekenis had. 'Het was er wel, maar vaak deed het er niet echt toe.' Toen hij bij Sociaal Fonds Bouwnijverheid de kans kreeg om internal audit op zijn eigen manier in te richten, greep hij die dan ook met beide handen aan.

Prem Mancham begon op zijn 21e bij Deloitte, groeide hier uit tot manager financial audit en maakte later de overstap naar KPMG. In 2005 maakte hij een opmerkelijke move door aan de slag te gaan bij Sociaal Fonds Bouwnijverheid, het latere Cordares. 'Wat mij enorm aansprak, was dat ik hier de vrije hand kreeg om internal audit op te zetten op mijn manier, volgens mijn visie', vertelt hij. 'In combinatie met risicomangement, dat toen nog in de kinderschoenen stond. Internal audit was het vaak nét niet; het deed er gewoon niet echt toe. Daar wilde ik verandering in brengen. Dat begint met jezelf serieus nemen, laten zien dat er wat gebeurt. Mijn motto is altijd geweest: je moet oog hebben voor de risico's van morgen, en vandaag beginnen met de beheersing ervan.'

Top-downbenadering

Als accountant leerde Mancham top-down naar organisaties kijken. 'Een accountant komt twee keer per jaar een organisatie binnen, maar wordt wel geacht een gefundeerd oordeel te geven. Daar werden wij goed in getraind: effectief gesprekken voeren, de juiste vragen stellen, analytisch denken. Allemaal vaardigheden waar ik nog steeds profijt van heb. Ook nu neem ik vaak even afstand om vraagstukken of problemen in een breder perspectief te zien.' Als accountant in business is Mancham in zijn element. 'De externe accountant kan zaken signaleren, maar de accountant in business is de probleemeigenaar en moet het oplossen. Pas wanneer je zelf aan de knoppen zit, kun je echt een verschil maken.'

'De externe accountant signaleert, maar het is de accountant in business die aan de knoppen zit.'

Meedenken en rug recht houden

Sinds 2013 is Mancham Head of (Client) Reporting bij Syntrus Achmea Real Estate & Finance. Hij kijkt echter veel verder dan Finance alleen. 'Je kunt wel opgeleid zijn voor een baan in de financiële kolom, maar je daartoe beperken is 'oud denken'. Daarbij is je achtergrond natuurlijk bepalend voor de bijdrage die je kunt leveren. Om mezelf als voorbeeld te nemen: ik meng me voortdurend in discussies over bedrijfsrisico's en bedrijfsvoering. Dat is juist mijn meerwaarde; ik heb niet voor niets top-down naar een bedrijf leren kijken. Overigens heb ik in mijn carrière vaak genoeg gemerkt dat niet alle collega's dit meedenken waarderen. 'Je bent toch geen accountant meer', krijg je dan te horen. Die rechte rug waarover zo vaak gesproken wordt bij de externe accountant, heb je ook als accountant in business hard nodig. Je hebt recht van spreken!'

Sparringpartners

Mancham zoekt in zijn werk bewust naar sparringpartners. Die vindt hij vooral 'aan de voorkant' van de organisatie. 'Onze portefeuille-, account- en fondsmanagers staan in contact met onze klanten, zij zijn de oren en ogen van ons bedrijf. Ik wil weten wat er leeft.' Daarnaast spreekt hij graag met partners in de keten. En niet te vergeten: met externe partijen, zoals accountants en consultants. 'Doordat zij bij allerlei organisaties over de vloer komen, zien en horen ze veel. Ze signaleren ontwikkelingen bij meerdere bedrijven of zien juist de verschillen. Wat zie ik niet wat jij wel ziet? Die vraag stel ik ze vaak.'

'Je mag je mening geven, maar pretendeer niet dat je een strategisch partner bent.'

Op glad ijs

Kan internal audit een rol spelen in strategisch advies? Mancham denkt even na. 'Het is de vraag of je dat moet willen. Natuurlijk: als auditor moet je meepraten en een mening hebben. Maar besef wel dat die voortkomt uit een blik op het verleden, terwijl strategie de kunst van het vooruitkijken is. Dat is een ander specialisme. Het is heel goed om je mening te geven, maar je begeeft je op glad ijs als je pretendeert een strategisch partner te zijn.' Interessante kansen zijn er vooral op IT-gebied. 'IT en processen kun je niet meer los van elkaar zien. Als je het vroeger over IT had, praatte je over de systemen binnen een bedrijf. Die tijd is voorbij; iedereen is 'connected'. Voor IT-auditors is dit hét moment om hun rol goed te pakken.'

Vragen stellen

Bijblijven op IT-gebied lukt volgens Mancham alleen door er in de praktijk bovenop te zitten. 'Het onderwijs loopt op dit vlak vijf tot tien jaar achter op het bedrijfsleven. Veel studieboeken bevatten theorieën uit de oude wereld.' Hij heeft dan ook een heel concrete tip voor jonge accountants. 'Wees nieuwsgierig! Wanneer je net afgestudeerd bent, kom je terecht in een wereld die verder is dan jij. Stel daarom vragen, heel veel vragen. En laat je daarin niet afremmen.'

Prem Mancham begon zijn loopbaan bij Deloitte en KPMG. Later ging hij aan de slag bij Sociaal Fonds Bouwnijverheid, het latere Cordares, waar hij internal audit op zijn eigen manier inrichtte. Sinds 2013 is Mancham Head of (Client) Reporting bij Syntrus Achmea Real Estate & Finance.

Extra inspiratie?

Yacht organiseert in samenwerking met NBA-VRC Opleidingen, Blommaert Enterprise en Essent voor het zevende jaar op rij de serie **Masterclass Best in Finance**. In iedere sessie wordt een actueel thema geadresseerd dat relevant is voor het functioneren van de senior Finance-professional/-manager, maar ook niet-financieel managers kunnen met de gepresenteerde thema's hun voordeel doen omdat ze vanuit hun eigen discipline makkelijker een brug slaan naar de financiële discipline.

Yacht is een van de grondleggers van 'Best in Finance'. Deze aanpak is gericht op het toekomstbestendig inrichten van de financiële afdeling. Wij helpen onze opdrachtgevers bij het herinrichten van de Finance-functie, zodat de Finance-professionals hun tijd en aandacht maximaal kunnen inzetten voor die activiteiten die de meeste toegevoegde waarde hebben.

Wilt u ook uw organisatie inrichten volgens het principe van Best in Finance? En optimaal rendement halen uit uw afdeling Finance? Of wilt u deelnemen aan de Masterclasses Best in Finance? Neemt u dan contact op met Misja Bouma, Business Development Manager Yacht Finance. E-mail: misja.bouma@yacht.nl

Rondetafelbijeenkomsten

Yacht organiseert regelmatig rondetafelbijeenkomsten. Dit zijn kleinschalige bijeenkomsten met als doel kennis uitwisselen over actuele ontwikkelingen in de markt of over een thema binnen een vakgebied. Tijdens deze bijeenkomsten delen vakspecialisten kennis en ervaringen over een bepaald onderwerp met elkaar. Wilt u graag met uw vakgenoten om tafel? Dan kunt u zich via www.yacht.nl/events opgeven voor een rondetafeldiscussie naar keuze in uw regio. We ontmoeten u graag!

Over Yacht

Yacht is dé verbindende kracht tussen professionals en organisaties die het verschil willen maken. Dit doen wij vanuit onze overtuiging dat werk dat ertoe doet mensen gelukkig maakt. Ons doel is optimaal resultaat: professionals uitdagend werk bieden waarmee zij de organisaties van onze opdrachtgevers blijvend verbeteren. Yacht is, vanuit acht kantoren door heel Nederland, actief in acht vakgebieden: IT, Finance, Engineering, Legal, HRM, Marketing & Communications, Supply Chain Management & Procurement en Sociaal Domein.

Meer informatie?

Wilt u eens doorpraten naar aanleiding van deze whitepaper en/of onze Finance-dienstverlening? Neemt u dan contact op met Misja Bouma, Business Development Manager Yacht Finance. E-mail: misja.bouma@yacht.nl

Over Yacht

Yacht is dé verbindende kracht tussen professionals en organisaties die het verschil willen maken. Dit doen wij vanuit onze overtuiging dat werk dat ertoe doet mensen gelukkig maakt. Ons doel is optimaal resultaat: professionals uitdagend werk bieden waarmee zij de organisaties van onze opdrachtgevers blijvend verbeteren. Yacht is, vanuit acht kantoren door heel Nederland, actief in acht vakgebieden: IT, Finance, Engineering, Legal, HRM, Marketing & Communications, Supply Chain Management & Procurement en Sociaal Domein.