

AEGONS CFO JAN NOOITGEDAGT, VOORHEEN
BESTUURSVOORZITTER VAN ERNST & YOUNG

'Advies van controleerend accountant wil ik niet missen'

“Het is voor mij nóg duidelijker geworden hoe afhankelijk we zijn van de kwaliteit van mensen.” Voor Solvency II of IFRS-4 heeft Aegons cfo Jan Nooitgedagt de externe accountant niet nodig. Hij wil weten wat die accountant vindt van ‘zijn mensen’. En daarom voelt Nooitgedagt niets voor een absolute scheiding van controle- en adviesopdrachten.

TEKST GEERT DEKKER | BEELD SIMONE VAN ES

De accountant als onafhankelijke geest. Een persoon die bereid is zijn mond open te doen en dan ook werkelijk zijn mening geeft. Iemand die senioriteit verworven heeft, onder meer omdat hij zich multidisciplinair ontwikkeld heeft en in binnen- en buitenland ervaring heeft opgedaan in het bedrijfsleven. Een vakman die gevraagd en ongevraagd adviseert, eerder op grond van zijn levenservaring dan op grond van zijn opleiding.

In de loop van het gesprek met Accountant vult Jan Nooitgedagt (57), sinds 2009 cfo van Aegon, het rijtje kenmerken van zijn ‘ideale accountant’ aan. Zijn visie is gebaseerd op bijna dertig jaar in de accountancy. Voordat hij bij Aegon in dienst trad, leidde hij drie jaar lang Ernst & Young en daarvoor was hij zes jaar binnen diezelfde firma verantwoordelijk voor de dienstverlening aan de financiële sector. In totaal was hij ruim 28 jaar in dienst van Ernst & Young.

FELLE KRITIEK

Zijn overstap werd twee jaar geleden fel bekritiseerd. Met name de stichting SOBI van Pieter Lakeman redeneerde dat Nooitgedagts carrièrewending zou wijzen op ongewenst hechte banden tussen grote accountantskantoren en grote ondernemingen. Nooitgedagt: “Allereerst wil ik erop wijzen dat ik vanuit Ernst & Young nooit enige betrokkenheid heb gehad bij de controle van Aegon. Maar wat kan ik daar nu nog meer over zeggen? Ik heb die beslissing toen heel bewust genomen, nadat ik er goed en lang over had nagedacht. Daarom is het me wel tegengevallen hoeveel heisa erover werd gemaakt. Ik heb mezelf altijd beschouwd als een onafhankelijk persoon en ook deze stap vond ik juist daarvan getuigen. Op grond van de ervaring die ik als accountant heb opgedaan, ben ik eenvoudigweg een andere richting in geslagen.”

**'BIJ AEGON IS DE AUDITCOMMISSIE DE OPDRACHTGEVER
VAN DE EXTERNE ACCOUNTANT.'**



Wat was de aantrekkingskracht van die andere richting?

“Het is natuurlijk een heel andere job. Ik heb altijd als controlerend accountant in de financiële sector gewerkt, met grote banken en verzekeraars als cliënt. Je verantwoordelijkheid is dan toetsend van aard. Dat is fundamenteel anders in deze functie: als cfo draag ik verantwoordelijkheid voor onze cijfers, voor de juistheid ervan en voor de betrouwbaarheid ervan. Die

verantwoordelijkheid dragen was voor mij een belangrijke drijfveer.

Daarnaast is deze functie een enorme uitdaging omdat de complexiteit van IFRS waarschijnlijk nergens groter is dan bij internationale verzekeraars zoals Aegon. Met Solvency II en IFRS-4 staan er belangrijke ontwikkelingen in toezicht en verslaggeving voor de deur. Er moet heel veel geharmoniseerd worden.”

'VAN ERVARING IN HET BEDRIJFSLEVEN LEER JE HET KLAPPEN VAN DE ZWEEP EN DAAR WORD JE EEN BETERE CONTROLEUR VAN.'

Kunt u de managementervaring die u bij Ernst & Young opdeed ook gebruiken bij Aegon? De twee organisaties lijken weinig overeenkomsten te hebben.

"Het grote verschil is de besluitvorming. In een structuur met partners, zoals bij Ernst & Young, is die dezentraal. Hier, bij Aegon, worden aan de top beslissingen genomen en die moeten worden uitgevoerd door de rest van de organisatie. Natuurlijk is draagvlak belangrijk, maar de verantwoordelijkheid knopen door te hakken ligt duidelijk bij de ceo en de cfo. Dat was ik heel anders gewend.

Het belangrijkste punt waarop mijn managementervaring aansluit bij wat hier van mij wordt gevraagd, is gebaseerd op het feit dat Aegon een transformatie doormaakt van een verkooporganisatie naar een dienstverlenende organisatie. Het leveren van adviezen wordt op de verzekeringsmarkt steeds belangrijker. In dat opzicht gaat Aegon dus meer lijken op een dienstverlener zoals Ernst & Young is."

U bent nu twee jaar weg uit het middelpunt van de accountancy. In die jaren is er, naar aanleiding van de kredietcrisis, veel kritiek geformuleerd op het werk van accountants. Terecht?

"Enerzijds wel, anderzijds niet. Je moet om te beginnen de rol van de accountant niet overschatten. Een financiële crisis tegenhouden, dat is niet de rol van het accountantsberoep. Anderzijds: er worden nu voorstellen gedaan die wel degelijk hout snijden. Wat betreft het rouleren van kantoren ben ik het zeker niet helemaal eens met de wijzigingen die Eurocommissaris Michel Barnier voorstelt. Maar ik kan me goed vinden in Barniers voorstellen voor het rouleren van lead partners, het strikter scheiden van audit- en adviesopdrachten en het inschakelen van andere partijen als opdrachtgever van de accountant dan de raad van bestuur. Een groot deel van deze voorstellen is bij veel bedrijven inmiddels al praktisch. Bij Aegon bijvoorbeeld rouleren we van lead partner, we hebben een transparant en scherp beleid ten aanzien van adviesopdrachten en de auditcommissie van de raad van commissarissen is de opdrachtgever van de externe accountant."

CONTROLE EN ADVIES

U bent geen voorstander van een absolute scheiding van controle en advies?

"Laat ik duidelijk vooropstellen dat je te allen tijde moet voorkomen dat je controleur wordt van je eigen werk. Maar dat betekent wat mij betreft niet dat een adviserende rol uitgesloten is voor een accountant. Bij Aegon wordt de controlerend accountant ingeschakeld voor specifieke adviezen die dicht tegen de audit aanliggen. In verband met zijn controlewerkzaamheden kan de accountant immers als geen ander zien waar mogelijke risico's zich bevinden. Zijn adviezen in verband daarmee zijn zeer waardevol, die zou ik niet willen missen."

Kunt u daarvan een voorbeeld noemen?

"Het gaat heel vaak over mensen, de kwaliteit van mensen. Hebben we de juiste man of vrouw op de juiste plaats? Dat is voor Aegon te meer van belang omdat we het bedrijf wereldwijd meer aan het integreren zijn en dan dringt het probleem van de *remote entity control* zich op: hoe hou je de kwaliteit in stand bij de kleinere buitenlandse vestigingen? Als ik één ding geleerd heb de afgelopen twee jaar dan is het dat het mij nóg duidelijker is geworden hoe afhankelijk we zijn van mensen. We kunnen regels en voorschriften maken zoveel als we willen, maar de bedrijfsvoering staat of valt met de kwaliteit van je mensen. Die moet je dus voortdurend trainen en begeleiden en hun kwaliteit moet je voortdurend evalueren. Dat is het

'WIJ GEBRUIKEN ALLE BIG FOUR-KANTOREN. ALLE VIER HEBBEN SPECIFIEKE EXPERTISE IN HUIS.'





**'DE GROOTSTE BEDREI-
GING VOOR HET VAK
ACCOUNTANCY IS DAT
ER TE WEINIG MENSEN
ZIJN DIE DIT BEROEP
BELANGRIJK VINDEN.'**

JAN NOOITGEDAGT

Jan Nooitgedagt (1953) studeerde economie en accountancy aan de Rijksuniversiteit Groningen en werkte daarna enige tijd voor Pricewaterhouse-Coopers. In 1980 stapte hij over naar Ernst & Young en daar werd hij in 1989 partner. Vanaf 2000 gaf hij leiding aan de Ernst & Youngs afdeling financiële dienstverlening en in 2006 werd Nooitgedagt bestuursvoorzitter van Ernst & Young Nederland. Begin 2009 werd hij voorgedragen als cfo van Aegon, als opvolger van Jos Streppel.

Jan Nooitgedagt is getrouwd en heeft een dochter en twee zonen. In zijn vrije tijd zoekt hij de tennisbaan op of gaat hij zeilen.

proces waarin de adviezen van de externe accountant een rol spelen.

Een ander voorbeeld is de kennis van de financiële sector die de accountant heeft. Hij kan Aegon vergelijken met onze peers. Hij weet hoe de diverse ondernemingen intern worden aangestuurd, hij kan risico-profielen vergelijken, hij kan het controlebouwwerk naast dat van anderen leggen en op grond van die elementen goede adviezen geven."

BEDRIJFSBLINDHEID

Heeft u in de afgelopen twee jaar ook iets nieuws geleerd over accountants?

"Niet in de zin dat ik voor verrassingen ben komen te staan. We spraken al over de eigenschappen waarover volgens mij een controlerend accountant dient te beschikken. Hij moet stevig in zijn schoenen staan. Bestuurders willen dolgraag geloven dat ze het goed doen, maar het gevaar bedrijfsblindheid op te lopen is groot. Ik denk zelfs dat dat het grootste gevaar voor het management is. Daarom is het van groot belang dat een accountant hun visie voortdurend tegen het licht houdt en nooit een gang van zaken accepteert alleen omdat 'we het hier altijd zo doen'. Daarin schuilt ook het belang van roulatie, zowel van de externe als de interne accountant. Want na verloop van tijd lopen zij ook het risico bedrijfsblind te worden."

Vindt u dat accountants anders moeten worden opgeleid om aan deze eisen te kunnen voldoen?

"Ik denk dat het eerder een kwestie is van levenservaring dan van opleiding. Mijn advies zou zijn om mensen op jongere leeftijd al ervaring op te laten doen in het bedrijfsleven, liefst ook internationaal. Dan leer je het klappen van de zweep en daar word je een betere controleur van. Laat ze zich breed ontwikkelen, in diverse disciplines."



'DE ROL VAN DE ACCOUNTANT MOET NIET WORDEN OVERSCHAT, MAAR NATUURLIJK OOK NIET ONDERSCHAT.'

Dat wordt een probleem als er audit only-kantoren zouden komen.

"Ik ben daar ook geen voorstander van. De grootste bedreiging voor het vak accountancy is dat er te weinig mensen zijn die dit beroep belangrijk vinden. Daarom moeten veel inspanningen gericht zijn op het vinden van de juiste mensen en die mensen moet je een aantrekkelijke en dus gevarieerde opleiding kunnen bieden. Ik heb het altijd als een groot pluspunt ervaren dat ik vroeger in meer disciplines kon werken, zowel in het advies als in de controle, en in meer sectoren. Die variatie is een belangrijk onderdeel van de aantrekkelijkheid van het vak en dat moet in stand gehouden worden."

BIG FOUR MONOPOLIE

In de kritiek op accountants wordt ook gewag gemaakt van een quasi-monopolistische marktstructuur. Zijn de big four te overheersend?

"Een onderneming als Aegon gebruikt ze alle vier. Dat doen we omdat de audit- en adviesopdrachten die we uitzetten zeer divers zijn en alle vier de kantoren hebben specifieke expertise in huis. Maar we doen het ook

omdat we niet afhankelijk willen zijn van een of twee partijen. Door ze alle vier te gebruiken, houden ze elkaar ook scherp, zo te zeggen.

Ik zie het niet gebeuren dat de komende jaren een vijfde partij een plaats veroverd op die markt. Dat lijkt me onbegonnen werk, zowel wat betreft de omvang van het netwerk dat daarvoor nodig is als de kwaliteit van de te leveren diensten."

Is de toekomst van de accountancy een onderwerp waar u 's nachts wakker van ligt?

"U zult begrijpen dat het vooral Aegon is dat mij na aan het hart ligt. Maar als ik ergens wakker van lig, dan is dat wel van aan accountancy verwante thema's: de regelgeving van toezichthouders en de verslaggevingsstandaarden. Begin 2013 moet Solvency II van start gaan. Daarover zijn we nu volop in overleg met de toezichthouders en daar maak ik me ongerust over. Het gaat dan in het bijzonder om de kans dat we dadelijk van start moeten gaan met een pakket regels waarvan de details op dat moment nog niet zijn uitgewerkt. Daarnaast gaat waarschijnlijk in 2015 IFRS-4 de tweede fase in. Verzekeraars kunnen nu nog steeds onder pre-IFRS-regels hun verplichtingen waarderen, maar dat is dan afgelopen. Die transitie is geen eenvoudige zaak en het is een uitdaging dat aan de markt uit te leggen."

'VERDRAAID MOEILIK'

Die trajecten lopen parallel aan de wereldwijde integratie van Aegon waar u eerder naar verwees?

"Aegon zal meer centraal worden aangestuurd, we scherpen de functionele rapportagelijnen van de business units naar het hoofdkantoor aan en er zal meer gerouleerd worden tussen business units en hoofdkantoor. Het risicomanagement is verankerd in drie verdedigingslijnes: ten eerste de business, ten tweede de afdeling risk en ten derde de interne auditfunctie. We hebben er hard aan gewerkt die segmenten met elkaar in balans te brengen: ze moeten tegen elkaar opgewassen zijn en dat heeft dus alles te maken met de kwaliteit van de mensen die daar werken."

En de rol van de accountant?

"Ik zei eerder dat de rol van de accountant niet overschat moet worden, maar die moet natuurlijk ook niet worden onderschat. Dat risicobouwwerk van die drie verdedigingslijnes staat of valt met the tone at the top. En als die toon niet goed is, dan heb je iemand nodig die tegen de cfo of de ceo zegt: je doet het niet goed. Ja, dat is verdraaid moeilijk, maar dat is wat we willen van een controlerend accountant." □

Dit is het derde interview in een serie gesprekken met voormalig voorzitters van big four-kantoren