

JOS NIJHUIS NA RUIM TWEE JAAR SCHIPHOL

# 'Finance is minder belangrijk dan ik dacht'

Laat je gevoel meer spreken. Dat advies geeft oud-PwC-voorzitter Jos Nijhuis zijn ex-vakgenoten na ruim twee jaar als Schiphol-topman. Zonder een 'grote criticaster' te willen zijn, werpt hij een frisse blik op een beroep dat volgens hem onnodig "veel te procedureel" is geworden.

TEKST ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD SIMONE VAN ES

**D**e werkkamer van Schipholtopman Jos Nijhuis heeft zowel naar buiten als naar de gang toe grote ramen. Daardoor heeft Nijhuis vanaf twee kanten een machtig uitzicht over de nationale luchthaven. Maar het betekent ook dat Nijhuis vanaf de gang voor iedereen zichtbaar is. In zekere zin is dat symbolisch voor de overstap die de voormalige topman van PwC in oktober 2008 maakte: als Schiphol-directeur word je al snel gepromoveerd tot Bekende Nederlander en dan werk je in een glazen huis. In zijn kamer valt verder een roodwit houten gevaarte op. Het is een van de enorme kisten die op de luchthaven worden gebruikt als roadblocks. Bij Nijhuis doet de kist dienst als salontafel. Een geestig detail in een verder weinig opmerkelijke bestuurskamer. Over de vraag of deze stoere tafel past bij de gepolijste Eames designstoelen zou je kunnen discussiëren. Maar niet met Nijhuis. "Dat interesseert me kennelijk onvoldoende", zegt hij als de naam Eames hem niet te binnen schiet. "Ik vind het prima zo. Die stoelen zitten goed."

## PIEKEN VLAKKEN AF

Ruim twee jaar geleden trok Nijhuis de deur van de accountancy achter zich dicht. Tijd om hem te vragen wat deze afstand tot het vak hem aan nieuwe inzichten heeft gebracht. Maar allereerst is er natuurlijk de vraag wat hem heeft bezield zijn loopbaan in een heel andere sector te vervolgen.

Nijhuis: "Acht jaar maakte ik deel uit van het bestuur van PwC, waarvan de laatste zeven als bestuursvoorzitter. Ik wist dat daar - reglementair - een eind aan zou komen. En dat vind ik goed ook. Als je als ceo te lang hetzelfde blijft doen, komt er te veel herhaling in hetgeen je doet. Je energie balanceert dan anders uit. Nee, het wordt geen routine - dat vind ik te *basic*. Maar er vindt wel een herhaling van zetten plaats. Het is meer een kwestie dat je pieken afvlakken; je gaat er aldoor met dezelfde energie tegenaan. Dat is niet goed. In een bedrijf hangt veel af van de *drive* van de topman."

## DIRECTE INVLOED

Nijhuis somt de opties op die hij voor zichzelf zag. "Terug in de accountancy. Er is niets mis met het vak, maar ik ben er een beetje uitgegroeid. Het is me niet *challenging* genoeg. Als accountant ben je financieel gericht en kijk je naar een beperkt stuk van de organisatie. Als ceo ben je breder. Natuurlijk had ik de expertise en ervaring die ik als bestuursvoorzitter heb opgedaan ook als accountant kunnen gebruiken. Mijn klanten zouden daar baat bij hebben gehad en ze zouden het ook op prijs hebben gesteld. Maar als accountant ben je controleur en adviseur. Ik zit liever zelf aan de knoppen en wil zelf de richting aangeven. In een rol als ceo is dat mogelijk."

Om soortgelijke redenen zag Nijhuis ook af van een internationale rol binnen PwC. "Ik had geen zin om van-

'IK HAD GEEN ZIN OM VANUIT EEN KOFFER TE LEVEN.'



uit een koffer te leven. Vooral omdat ik dan meer een ambassadeur dan een manager zou zijn. Je hebt alleen indirecte invloed en ik wil graag directe invloed hebben. Daarom heb ik een aantal headhunters laten weten dat ik in de markt was voor een wisseling. Daar is Schiphol uitgekomen.”

#### DIVERSITY

Voor Nijhuis een ‘leuke uitdaging’, waarvan het meest aantrekkelijke de ‘ongelooflijke breedte’ is. Nijhuis: “Een luchthaven is veel meer dan alleen een winst-maker. Die heeft ook een belangrijke maatschappelijke functie. Je hebt met verschillende stakeholders van doen. Ook heb je op korte termijn allerlei operationele uitdagingen die goed moeten lopen. Terwijl je op de lange termijn moet kijken naar de infrastructuur in pakweg 2030. Reuze spannend. Zichtbaar. En wat ik heel belangrijk vind: het doet er maatschappelijk toe.” Ook geniet Nijhuis van de uiteenlopende mensen met wie hij nu werkt. *Diversity* - zeg maar het streven naar een personeelsbestand met meer vrouwen en meer mensen met verschillende achtergronden en culturen - was voor hem een belangrijk onderwerp in zijn PwC-tijd.

Nijhuis: “Sinds ik bij Schiphol werk, weet ik pas echt wat diversity is. In wezen zijn alle accountantsorganisaties tamelijk uniform. Op Schiphol heb je veel meer verschillende disciplines en werkachtergronden. Dat vind ik verrijkend.”

#### ‘SINDS IK BIJ SCHIPHOL WERK, WEEET IK PAS ECHT WAT DIVERSITY IS.’

#### ACCOUNTANTSSALARIS

Voor zijn mooie nieuwe baan heeft Nijhuis de helft van zijn PwC-inkomen moeten inleveren. Dat roept op zijn minst twee vragen op: a. Verdienen accountants te veel?, b. Vindt Nijhuis geld niet belangrijk?

Over de accountants zegt Nijhuis met gevoel voor *understanding* dat ze “niet te weinig” verdienen. “Maar”, voegt hij eraan toe, “in die beloning zit ook een element van ondernemerschap”.

Wat hemzelf betreft: “Ik vind geld als waardering voor je expertise en inzet belangrijk. Gelukkig ben ik geen *big spender* en ik heb nog steeds niet te klagen. Al zeggen mijn kinderen soms: ‘Ja, dat kan nu niet meer.’ Maar dat doen ze vooral om mij te stangen. Ik wilde deze job graag en dan maak je een bepaalde afweging. Ik wilde een bepaalde *stretch* in mijn nieuwe functie. En dan is het de vraag: wat vind je belangrijker? Die uitdaging of het geld? Bovendien moet jezelf toch maar eerst bewijzen in een sector die nieuw voor je is.”

#### ‘GEEN GROTE CRITICASTER’

Op de vraag wat het belangrijkste is dat hij sinds zijn overstap over de accountancy heeft geleerd, antwoordt Nijhuis dat hij merkt dat het vakgebied *finance* maar een beperkt stuk afdekt van waar het in de praktijk

## 'BIJ ALLE BIG FOUR ZITTEN TE VEEL PARTNERS OP KANTOOR. DIE HOREN BIJ KLANTEN TE ZITTEN.'

werkelijk om gaat. "Finance is minder belangrijk dan ik dacht. De rol van de accountant in dit traject is ook minder belangrijk dan ik dacht."

Nijhuis zegt "geen grote *criticaster*" te willen zijn. Toch heeft hij zo zijn gedachten over het aandeel van de accountants hierin. "Misschien hebben accountants het ook wel laten gebeuren. Daarvoor wordt vaak als belangrijkste reden de toegenomen regelgeving aangevoerd. Maar dat wekt te veel een soort 'het-komt-over-ons-heen-gevoel' op. Je kunt die toegenomen regeldruk ook als een gegeven aanvaarden en zorgen dat je desondanks kwaliteit levert. Met andere woorden: pas de regels toe en neem vervolgens voldoende afstand en kijk waar het echt om gaat. Laat je gevoel meer spreken. Het accountantsvak is veel te procedureel geworden."

### 'MIJN GEVOEL ZEGT'

Nijhuis vertelt dat hij die ochtend een gesprek had over het werken met mensen. "Dan vraag je je soms af waar je het niet handig hebt gedaan. Mijns inziens gaat het meestal mis omdat je te lang wacht met te reageren op een bepaald gevoel. Bij accountants is dat nog sterker. Vanwege onze befaamde 'deugdelijke grondslag' moet je iets eerst heel goed onderbouwen en objectiveren voordat je er iets van mag vinden. Toch is het gevoelsmatige minstens zo belangrijk."

Waar vind je nog een accountant die tegen een directie durft te zeggen: 'Mijn gevoel zegt dat er iets niet in orde is, maar ik kan mijn vinger er niet achter krijgen.' Natuurlijk moet hij eerst goed observeren en vervolgens behoedzaam zo'n gevoel uiten. Maar een accountantscontrole betekent ook het beoordelen van mensen. Dus gaat het ook om de eerste indruk die je krijgt. Het is verstandig je daarover eerder te uiten in plaats van alleen maar afstandelijk procedures te doorlopen."

### BREED BLIJVEN

Om een waardevolle gesprekspartner voor de klant te zijn moeten accountants zorgen dat ze breed blijven. Volgens Nijhuis is de tijd dat een accountant elke onderneming kan controleren passé. "Als je te weinig kennis hebt van de *business*, val je nog meer terug op regels. Je hoort te begrijpen wat er speelt in de organisatie en binnen een sector. Dat betekent dat je tijd en rust moet nemen om je er in te verdiepen, en moet investeren in een relatie. Bij alle big four zitten mijns inziens te veel partners op kantoor. Die horen bij klanten te zitten en betrokken te zijn bij hun problematiek."

### CONTROLE EN ADVIES

Op de vraag of hij het er van ziet komen dat controle en advies ooit zullen worden gescheiden, antwoordt

**'DAT BESTAANDE KLEINERE KANTOREN OPKLIMMEN, LIJKT ME UITGESLOTEN.'**





## 'MISSCHIEN ZIJN WE TE WEINIG DE BÜHNE OPGEGAAN TOEN HET VAK IN EEN MOEILIJKE FASE ZAT.'

Nijhuis van niet. Gezien het bovenstaande vindt hij het zelfs onwenselijk. "De *audit only firm* zou ik een verarming en beperking vinden. De waarde van de *audit* verschaalt er door. Controle is dan alleen nog een kwestie van *compliance*. Dit soort kantoren zouden bovendien enorme problemen krijgen om de beste mensen aan te trekken, waardoor je in een neerwaartse spiraal belandt."

Ook ziet hij niets in het opknippen van advies- en controlewerk bij bijvoorbeeld beursgenoteerde ondernemingen. "De in het verleden gemaakte fouten hebben nooit te maken gehad met dit aspect. Maar het is bijna onvermijdelijk dat de controlerend accountant kritisch wordt beoordeeld op wat hij nog meer doet. Bij Schiphol bepaalt de cfo (die daarover afspraken heeft met zijn *Audit Committee*) of voor bepaalde adviesopdrachten de controlerend accountant mag worden ingeschakeld. Je wilt de keuze hebben uit de beste adviseurs voor de desbetreffende klus. Maar het mag natuurlijk nooit zo zijn dat hij daarna zijn eigen werk gaat controleren."

### OPDRACHTVERSTREKKING

Ook zal het volgens Nijhuis nooit zo ver komen dat opdrachtverstrekking voor controles via een externe toezichthouder gaat lopen. "Ook dat is een verschraling

## CV JOS NIJHUIS

1957	geboren in Utrecht
1978	heao be
1984	registeraccountant
1978-1980	Berk Accountants
1980-2008	Coopers & Lybrand, later PwC
1989	partner
2001-2002	vicevoorzitter raad van bestuur PwC
2002-2008	voorzitter raad van bestuur PwC
2008	lid directieteam Schiphol Group
2009- nu	president en ceo Schiphol Group

Jos Nijhuis is getrouwd met Karin. Zij hebben drie kinderen.

van het accountantsvak. Controle zonder vertrouwen is onmogelijk. Je denkt toch niet dat een directeur tegen een door een overheidsorgaan aangestelde accountant zegt: 'Ik heb niet zo'n goed gevoel over dit of dat; doe me een plezier kijk daar eens extra naar.' Het is begrijpelijk dat er nieuwe regels en procedures komen omdat er een aantal zaken in het verleden niet goed is gegaan. Maar dat is een verkeerde respons. Daar wordt de verklaring bij de jaarrekening niet beter van."

Op de vraag hoeveel *top league* kantoren er naar verwachting in 2020 zijn, antwoordt Nijhuis: "Ik denk dat de huidige big four dan nog steeds de belangrijkste partijen zullen zijn, misschien aangevuld door een sterke nieuwe *firm* die zijn *roots* heeft in China of ergens anders in het Verre Oosten. Dat de bestaande kleinere kantoren opklimmen, lijkt me uitgesloten. Grote ondernemingen willen internationale kantoren met expertise die over de landsgrenzen heen gaat."

### SCHIJNWERPERS

Sinds Nijhuis bij Schiphol werkt, is hij een Bekende Nederlander die nogal eens op de televisie komt.

Hij oogt vrijer dan destijds bij PwC. "Vind je dat? Je wordt in deze functie anders redelijk in de gaten gehouden." Maar zo te zien geniet hij er van om in de schijnwerpers te staan. Nijhuis erkent dat dit "niet vervelend voor het ego" en "ook wel leuk" is. "Maar", benadrukt hij, "het hangt ook samen met de functie. Schiphol is een maatschappelijk belangrijke organisatie die volop in de belangstelling staat. En een televisieoptreden dwingt je heel goed na te denken over hoe je een onderwerp het beste over het voetlicht kunt brengen".

Had hij, achteraf gezien, zich als PwC-voorzitter misschien ook vaker op televisie moeten laten zien?

Nijhuis: "Misschien wel. Misschien zijn we te weinig de *Bühne* opgegaan toen het vak in een moeilijke fase zat. Een beetje vanuit het idee 'als je geschoren wordt, moet je stilzitten'. Hoe dat komt? Het heeft ongetwijfeld te maken met het inherent introverte van de financiële professie. Als accountant speel je niet de hoofdrol en dat besef je ook. Maar misschien hadden we toch nadrukkelijker onze visie moeten delen." □