

INTERVIEWS | 3 APRIL 2023

# “VANAF JAAR VIJF GAAT ER WAT KRAKEN”

Auteur: Femke Dik MSc – Sander Diks CIA

Leestijd: 4 min



In dit drieluik over de houdbaarheid van de CAE vertellen [Jantien Heimel](#), [Marcel Bongers](#) en John Bendermacher hoe zij hiernaar kijken en wat hun geleerde lessen zijn als CAE.

**“Ik geloof in rotatie. Dit geldt overigens ook voor de directeuren aan de andere kant van de tafel en auditors vanaf een bepaald niveau. Roteren of rouleren, soms iemand van buiten halen is in mijn optiek verstandig en noodzakelijk”, aldus John Bendermacher, chief internal auditor bij Euroclear.**

## Heeft een CAE een uiterste houdbaarheidsdatum?

“Ja, in mijn optiek zit er zeker een uiterste houdbaarheidsdatum aan een CAE. De redenen zijn eigenlijk heel simpel: omdat je na verloop van tijd zaken niet meer aan de orde stelt bij de raad van bestuur (RvB) omdat je hun reactie kent of denkt te kennen. En omdat je na verloop onderwerpen die je zou moeten aankaarten bij de RvB zelf niet meer ziet door bepaalde blinde vlekken. Daarnaast kan er sprake zijn van een zekere slijtageslag als je een aantal zware bevindingen hebt moeten communiceren in de loop der tijd die tot schade in de relatie hebben geleid. Het gaat ten slotte ook altijd over mensen. Het is dan goed als er, aan beide kanten van de tafel, frisse gezichten verschijnen. Dit geldt dus ook voor de CAE. Je kunt betogen dat wanneer in de RvB wordt gewisseld, je wat langer zou kunnen blijven zitten als CAE. In mijn optiek gaat die vlieger niet op, omdat de eerdergenoemde belemmeringen daarmee niet verdwijnen. Ik denk dat het

voor de medewerkers trouwens ook fijn is als er iedere zeven jaar een nieuwe baas komt!”

**“Er kan sprake zijn van een zekere slijtageslag als je een aantal zware bevindingen hebt moeten communiceren in de loop der tijd die tot schade in de relatie hebben geleid”**

### Geldt dit ook voor de auditors binnen een afdeling?

“Dit hangt met name af van de rol die je hebt. Ben je de enige expert, bijvoorbeeld op het gebied van cybersecurity, of in het geval van andere hele hoogwaardige expertise, dan kan dit weleens lastig worden. Maar de eerdergenoemde bezwaren, zoals het ontwikkelen van een zekere ‘blindheid’, gelden ook voor auditors dus ik ben geneigd deze vraag met ja te beantwoorden. Dit speelt met name vanaf een bepaald niveau: de lead auditors die het verhaal aan de directie moeten vertellen. Je kunt binnen je team natuurlijk ook rouleren, wisselen van accounts/leads. Het belangrijkste is dat je de bezwaren van het (te) lang op één plek blijven zitten, wegneemt.”

### Wat is de optimale termijn voor een CAE om in functie te zijn? Waar ligt de balans tussen een frisse blik en gedegen kennis van de organisatie?

“Goede vraag. Voordat je echt een optimale waarde hebt voor de organisatie ben je een paar jaar verder. Het duurt zeker een jaar voordat je weet waar je het over hebt. In de drie á vier jaar die na dit eerste jaar volgen, ben je in mijn optiek het effectiefst als CAE. Vanaf jaar vijf gaat er wat kraken. Je gaat dan voor de tweede keer een cyclus van audits door, je moet dingen gaan herhalen. Ik denk daarom dat zeven jaar een gezonde termijn is voor een CAE.”



John Bendermacher, Euroclear: “Voordat je echt een optimale waarde hebt voor de organisatie ben je een paar jaar verder”

“Ik geloof in rotatie. Dit geldt overigens ook voor de directeuren aan de andere kant van de tafel en zoals eerder gezegd de auditors vanaf een bepaald niveau. Roteren of rouleren, soms iemand van buiten halen is in mijn optiek verstandig en noodzakelijk. Ik heb bij ABN Amro dan ook een formeel rotatiebeleid opgesteld en ingevoerd waarin is vastgelegd dat een CAE en senior audit managers na zeven jaar moeten roteren. Een vergelijkbaar beleid heb ik ook bij Euroclear geïntroduceerd. Het sluit ook aan bij de praktijk van de externe accountant waarbij partners iedere acht jaar wisselen. Ik besef overigens dat het wel makkelijk gezegd is dat je na zeven jaar moet roteren, want je moet dan natuurlijk wel een andere baan hebben. Dat maakt het niet voor iedereen makkelijk. En uiteindelijk is het ook aan het audit committee of ze dit zinvol vinden of niet.”

“Het allerbelangrijkste is dat je jezelf, tijdens je gehele dienstbetrekking, in de spiegel aan moet kunnen kijken. Je moet morele moed getoond hebben, dit is wat mij betreft een erg belangrijke eigenschap voor een auditor. Het is natuurlijk niet gezegd dat dit na zeven jaar niet meer kan. Het hangt dus niet een-op-een samen met een uiterste

houdbaarheidsdatum, maar het heeft er wel mee te maken. Iemand moet de board vertellen waar het fout gaat. Lukt, kan, of wil je dat niet meer, dan is het tijd om te gaan.”

**“Voor de jongere generatie geldt sowieso ‘life time employment’ niet. Die vinden zeven jaar al lang, die hoeft je dit helemaal niet te vertellen”**

### Welke voordelen biedt een CAE die een langere tijd op zijn post zit?

“Dat is duidelijk: bedrijfskennis. En aanvullend daarop: makkelijk je weg vinden omdat je veel mensen kent. Daar schuilt echter ook het gevaar in dat je je mogelijk verplicht voelt ten opzichte van sommige mensen, omdat je mensen heel goed kent. Als je langer in een organisatie zit is het lastiger om dit helemaal uit te sluiten, zeker als vriendschappen ontstaan. Objectiviteit wordt daardoor lastiger.”

### Wat is de belangrijkste les die u als CAE hebt geleerd en wilt delen?

“Zorg dat je als CAE iedere zeven jaar van baan wisselt. Dit kan buiten de organisatie, maar natuurlijk ook in een andere rol binnen de organisatie. Ik heb het geluk gehad dat nieuwe mogelijkheden op de juiste momenten in mijn carrière op mijn pad kwamen. Ik heb hierop geanticipeerd zodra ik een jaar of vijf op een plek zat. Voor de jongere generatie geldt sowieso ‘life time employment’ niet. Die vinden zeven jaar misschien al lang en die hoeft je dit helemaal niet te vertellen. Ik merk dat commissarissen en audit committees nog niet echt bij dit onderwerp stil staan. Wat mij betreft zou het IIA dit onderwerp meer onder de aandacht mogen brengen en promoten bij de commissarissen.”

#### Over

John Bendermacher is CAE van Euroclear en erelid van IIA Nederland. Hij was bestuurslid van IIA Nederland van 2012-2018 en IIA Global board member van 2015-2019. Sinds december 2020 is Bendermacher ECIIA board member (namens IIA België).

Tags: CAE, drieluik

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/vanaf-jaar-vijf-gaat-er-wat-kraken/>