

INTERVIEWS | 21 APRIL 2021

VAN ÉÉN INSTRUMENT NAAR DIRIGENT

Auteur: Naeem Arif EMIA RO - Drs. Bram Bouwman RO

Beeld: Raphael Drent - Adobe Stock

Leestijd: 8 min



Het is redelijk zeldzaam dat een internal auditor doorstroomt naar een bestuursfunctie. Een van de mensen die dat wel gelukt is, is Gerard van Olphen.

Wie is Gerard van Olphen?

“Ik ben 58 jaar en inmiddels ruim vijf jaar bestuursvoorzitter van de Algemene Pensioen Groep (APG). Na mijn studie bedrijfseconomie in Groningen, heb ik mijn hele carrière in de financiële sector gewerkt. Destijds was dit niet een bewuste keuze, ook had ik niet een specifiek profiel of functie voor ogen. Wel zocht ik iets in de richting van accountancy, IT en organisatiekunde. Dit vond ik uiteindelijk bij de interne accountantsdienst van de toenmalige AMRO Bank waar ik werd opgeleid in het vakgebied dat later bekend zou staan onder de naam EDP-audit. Tegenwoordig noemen we dat IT-audit.”

“Vanuit deze functies voerde ik diverse audits uit voordat ik doorstroomde naar de financeafdeling. Vanuit deze functie hield ik mij bezig met rapportages voor het bestuur en De Nederlandsche Bank (DNB). Na zo'n vijf jaar stapte ik over naar Reaal en hier kwam ik als 32-jarige – op veel te jonge leeftijd – in de raad van bestuur.”

AUDIT

MAGAZINE

Waarom vindt u dat veel te jong voor een bestuursfunctie?

“Als bestuurder word je geacht om boven de materie te kunnen staan, samenhang der dingen te kunnen overzien en beslissingen te kunnen nemen. Als 32-jarige kun je op basis van talent voor deze functie gevraagd worden, maar op die leeftijd en fase van je carrière zit je voornamelijk toch nog in de inhoud. Terugkijkend op die periode zie ik het meer als een foute keuze die goed is uitpakkt. Dit had met name ook te maken met het goede team waar ik destijds deel van uitmaakte.”

“Ik kreeg de behoefte om breder naar zaken te kijken en uiteindelijk zelf aan het roer te staan en verantwoordelijk te zijn voor de bestemming van de reis”

Neem ons in grote lijnen eens mee in uw carrière

“Waar ik bij Reaal een soort chief Finance & Risk Officer (CFRO) was, werd ik na de fusie met SNS bestuursvoorzitter van het verzekeringsbedrijf. Na tien jaar SNS Reaal werd ik CFO bij NIBC en CEO bij NIBC Asset Management. Vervolgens was ik van 2002 tot 2013 CFRO bij Achmea. Na de nationalisatie van SNS Reaal in 2013 ben ik, op verzoek van toenmalige minister van Financiën Jeroen Dijsselbloem, als CEO teruggekeerd bij SNS Reaal. Na de splitsing van SNS Reaal in separate bedrijven en de verkoop van Vivat Verzekeringen, trad ik bij Vivat in dienst als bestuursvoorzitter. Tevens was ik verantwoordelijk voor de verdere uitbouw van Anbang (de nieuwe aandeelhouder) in Europa. De overstap naar Vivat was best een bijzondere. Daar waar ik in eerste instantie de vertrouwde onderhandelaar was van de verkopende partij, werd ik vervolgens de eindverantwoordelijke van de kopende partij. Dat is toch een hele andere pet die je dan ophebt. Daarnaast zorgden ook de cultuurverschillen ervoor dat het bij Vivat niet goed voelde voor mij. Daarom ben ik overgestapt naar APG. Hier vervul ik inmiddels vijf jaar de rol van voorzitter van de raad van bestuur (RvB).”

Het is zeldzaam dat een internal auditor in een RvB belandt. U is dat gelukt. Wat is het geheim?

“Ik ben inderdaad gestart als auditor. Maar ik heb nooit de drive gehad om mijn hele carrière te blijven auditen of de ambitie om, als RA, bijvoorbeeld jaarrekeningen af te blijven tekenen. Ik vind auditor een mooi beroep waar je breed en op een gestructureerde wijze naar bedrijven leert kijken. Na verloop van tijd ontstond bij mij de wens om mijzelf als auditor verder te verdiepen. Als internal auditor had ik een goede en solide basis gelegd door naar het werk van anderen te kijken. Daarna kreeg ik de behoefte om breder naar zaken te kijken en uiteindelijk zelf aan het roer te staan en verantwoordelijk te zijn voor de bestemming van de reis.”



Even terug naar de tijd dat u voor het eerst in de RvB van Reaal kwam op 32-jarige leeftijd. Hoe ging dat precies?

“Bij Reaal was ik een soort concerncontroller en verantwoordelijk voor eerstelijnsrapportages voor onder andere de RvB. Toen vertrok de financieel directeur van Reaal en ontstond er een vacature. De vertrekkende financieel directeur vervulde zijn rol op basis van zijn inhoudelijke kennis. Ik ben, eigenlijk van nature en op eigen initiatief, in kaart gaan brengen waar de organisatie op dat moment stond. Vanuit een helicopterview heb ik toen niet alleen vanuit financieel perspectief, maar ook vanuit een integraal overzicht zaken in kaart gebracht. Dit overzicht werd vervolgens door de nieuwe financieel directeur opgepakt. Deze nieuwe financieel directeur verliet relatief snel de organisatie waardoor opnieuw een plek in het bestuur vrijkwam.”

Wat is het grootste verschil tussen een rol als auditor en een rol in het bestuur?

“Audit is een apart vak. Dit geldt ook voor risk. Als auditor ben je slechts één muziekinstrument van het orkest. Om de stap naar dirigent te kunnen maken is het handig om één instrument te kunnen bespelen, maar is de samenhang met andere instrumenten veel belangrijker. Waar je vanuit risk en audit vooral naar beheersing en het inzichtelijk maken van risico's kijkt, gaat het in de bestuurdersrol om het verantwoord nemen van risico's. Als bestuurder heb je niet alleen te maken met het publieke domein en de externe marktomstandigheden, maar gaat het ook om het inspireren en aansturen van medewerkers. Dit soort zaken komen niet terug in opleidingen van auditor. De auditopleiding, maar ook de auditrol, focust zich vaak vooral op het inhoudelijke en op de vakmatige kennis. Tegelijkertijd ben ik van mening dat je als auditor van nature ook een bredere kijk op zaken moet hebben dan enkel een vakmatige benadering.”

“Een jurist, een actuaris of een callcenter medewerker, allen hebben ze een totaal ander beeld bij wat klantgericht voor hen inhoudt. Dit is iets waar risk of audit vanuit de helicopterview een rol in kan spelen”

Moet er vaker naar een internal auditfunctie gekeken worden voor mogelijk bestuurstalent?

“Als auditor heb je veel inzicht in de organisatie en kun je gestructureerd kijken naar processen. Wat dat betreft is audit een goede basis voor een bestuursfunctie. Maar dit geldt ook voor andere vakgebieden. Een hr- of marketingachtergrond kan bijvoorbeeld ook een goede basis zijn. In die zin is het logisch dat je vanuit je eigen discipline en passie ontwikkelt en daarin de inhoudelijke verdieping opzoekt. De vervolgstap is om deze specifieke expertise verder te verbreden. Er moet een stevige basis zijn, met brede kennis en een bagage aan ervaring, om succesvol een bestuursfunctie te kunnen bekleden.”

Welke specifieke aspecten van een bestuurdersrol komen nu beperkt terug in een auditrol?

“In een bestuurdersrol gaat het ook over cultuur. Helemaal in de huidige tijd waarin continu sprake is van verandering en ontwikkelingen steeds sneller gaan. Als bestuurder is het van belang om aandacht voor de mens te hebben en medewerkers ook de ruimte te geven. Dit onderdeel komt soms terug in audits waar aandacht is voor soft controls, maar overall gezien hebben internal auditors nog te weinig oog voor gedrag en cultuur. Althans, dat is mijn observatie.”

Wat is het belangrijkste verschil in de optiek op beheersingsvraagstukken vanuit de

internal auditfunctie en een eerstelijnsrol?

“Er is niet zozeer sprake van een andere optiek, maar wel van een andere rol. Vanuit risk en audit ben je verantwoordelijk voor het identificeren van risico's en adviseren over beheersmaatregelen. Als bestuurder kijk je naar de risk appetite en bepaal je de risk response voor de gesignaleerde risico's. Voor risk en audit is het benoemen en toetsen van risico's het eindproduct, voor het management begint het dan eigenlijk pas.”



Gerard van Olphen: “In een bestuurdersrol gaat het ook over cultuur. Helemaal in de huidige tijd waarin continu sprake is van verandering en ontwikkelingen steeds sneller gaan”

Stel, de internal auditfunctie (IAF) vanuit de toezichthouder is niet verplicht voor uw organisatie. Richt u als bestuursvoorzitter dan een IAF in?

“Ik weet niet of ik hier een aparte afdeling voor zou inrichten. In de financiële sector is er sprake van een keten van toezicht dat bestaat uit het three lines model en daarnaast ook nog de accountant en DNB als toezichthouder. In deze keten is het logisch dat een derdelijnsauditfunctie verplicht is, helemaal omdat het in de financiële sector om geld van anderen gaat. In deze setting zie ik absoluut de toegevoegde waarde van de rol van de IAF. In andere sectoren of typen organisaties kan ik me voorstellen dat er ook andere vormen zijn over hoe je de feedbackfunctie op de interne beheersing inricht. Dat kan bijvoorbeeld in combinatie met de risk managementfunctie. De effectiviteit en efficiency zijn wat mij betreft de leidende principes voor de inrichting van de internal auditfunctie. Uiteraard zijn het type en de omvang van de organisatie hierbij ook belangrijke variabelen.”

Als u één advies aan de internal auditors kunt geven, wat is dat dan?

“Ik denk dat internal auditors nog meer toegevoegde waarde kunnen leveren op het gebied van cultuur en soft controls. Cultuur, houding en gedrag vormen een onderdeel van praktisch elk beheersingsvraagstuk. Een auditor en accountant zijn met name opgeleid om een eigen oordeel te kunnen vormen. Hierin is nog te beperkt aandacht voor het lerend vermogen. Dit zou momenteel nog meer terug kunnen komen bij de invulling van de rol van internal auditor. Meer

aandacht voor cultuur en gedrag verhoogt de toegevoegde waarde van audits.”

Waar zou de derde lijn dan meer naar kunnen kijken?

“Om toegevoegde waarde te kunnen bieden op het gebied van ontwikkeling en verandering van de organisatie, moet je als auditor de strategie en doelstellingen van de organisatie kennen en hoor je dezelfde kernwaarden toe te passen in je handelen. De manier waarop je afwegingen maakt en welke intenties je hebt, moeten in dezelfde richting zijn als die van de organisatie. Als dat zo is, dan moet je dat vanuit je auditrol vervolgens ook nog kunnen observeren en signaleren. Wat dat betreft zou het toetsen van cultuur logischerwijs standaard onderdeel van een audit moeten zijn.”

“Als bestuurder is het van belang om aandacht voor de mens te hebben. Dit onderdeel komt soms terug in audits, maar overall gezien hebben internal auditors nog te weinig oog voor gedrag en cultuur”

Hebt u nog tips op welke wijze deze organisatiecultuur getoetst kan worden?

“Een cultuur is iets wat je samen ontwikkelt met verschillende mensen. Dit is een langdurig proces waar gedrag van mensen geleidelijk verandert. Een auditor moet zich bewust zijn van dit proces der geleidelijkheid. Om dit te kunnen toetsen is het van belang dat je gebruik blijft maken van de methoden die vanuit de organisatie al beschikbaar zijn, bijvoorbeeld vanuit hr. Naast dat je als auditor een beeld dient te hebben bij de kernwaarden van de organisatie, is de manier waarop je hiernaar kijkt bepalend. Een kernwaarde zoals klantgerichtheid bijvoorbeeld, kan op veel verschillende manieren geïnterpreteerd en ervaren worden. Een jurist, een actuaris of een callcenter medewerker, allen hebben ze een totaal ander beeld bij wat klantgericht voor hen inhoudt. Hierbij heeft hr een rol om oog te hebben voor dit soort verschillen, maar tegelijkertijd is dit ook iets waar risk of audit vanuit de helikopterview een rol in kan spelen.”

We zien regelmatig dat mensen uit de business het auditvak in komen. Andersom komt veel minder voor. Hoe komt dat?

“Het auditvakgebied en de IAF worden toch als een specifiek vakgebied gezien waar personen met een bepaalde expertise werken. Je ziet in de praktijk dat relatief veel RA's en RE's in deze vakdiscipline werken. Bij andere typen organisaties zie je soms wel dat de IAF een doorstroomfunctie kan zijn waar medewerkers vanuit de business (tijdelijk) in de derde lijn werken, en vervolgens doorstromen naar een managementfunctie. Binnen APG hebben we ook een management-developmentprogramma, maar de IAF is hier geen standaard onderdeel van.”

U neemt binnenkort afscheid als bestuursvoorzitter. Wat gaat u doen?

“Geen idee! Het is voor mij een bewuste keuze om terug te treden als bestuursvoorzitter van APG. Het nieuwe pensioenstelsel dat vanaf 2026 ingaat, luidt een nieuwe fase in voor APG. Ik ben van mening dat een bestuursvoorzitter zich volledig moet committeren voor een langere periode om deze transitie goed te 'dirigeren'. Daar moet je continu voor 'aan willen staan' en de vraag is of je bereid bent dat nog zes jaar met volle overtuiging en bezieling te doen. De afgelopen maanden hebben mij tot het inzicht gebracht dat ik meer aandacht wil geven aan mijn privéleven.”

Over

Gerard van Olphen RA studeerde bedrijfseconomie en accountancy. Van Olphen startte ooit als internal auditor bij de toenmalige AMRO Bank, en vervulde de afgelopen twintig jaar diverse bestuursfuncties in de financiële sector. Op dit moment is hij bestuursvoorzitter van pensioenuitvoeringsorganisatie APG.

AUDIT

MAGAZINE

Tags: De ex-auditor

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/van-een-instrument-naar-dirigent/>