

ARTIKELN | 1 AUGUSTUS 2022

# ELF JAAR CAE: EEN OEN OF OENOLOOG?

**Auteur:** Drs. Hans Manson RA

**Beeld:** Posawee Suwannaphati - Mart Production - Ante Hamersmit - Adobe Stock

**Leestijd:** 9 min



**Objectiviteit is voor een internal auditor een groot goed. Als dit in gevaar is, kun je het dus beter maar aan het begin van je artikel aangeven. In dat kader: ik ben elf jaar verantwoordelijk voor de IAF bij pensioenuitvoerder MN. Mijn bijdrage over 'houdbaarheid' is dus mogelijk niet onbevooroordeeld...**

Na elf jaar is slechte wijn allang bedorven. Mijzelf met goede wijn vergelijken is mogelijk wat ongepast. Die heeft bovendien geen krans. Wat ik vooral wil zeggen is: het is niet altijd zo dat kwaliteit met de jaren achteruitgaat. Mits de condities goed zijn, zowel van de omgeving als van de fles zelf. En dat is mogelijk alleen in uitzonderingssituaties het geval.

## Geen vaste norm

Enfin, ik geloof niet zomaar in een vaste houdbaarheidstermijn, alsof er een norm zou zijn die voor iedereen en onder alle omstandigheden geldt. Maar laat ik dit artikel schrijven vanuit een oprechte reflectie. Immers, om in de beeldspraak te blijven: er bestaat altijd een kans dat je ondertussen flink beneveld bent. Door gewenning of door gemakzucht. Vandaar dat ik met belangstelling de andere artikelen in deze uitgave ga lezen en als het mij tot andere conclusies brengt, meld ik

# AUDIT

## MAGAZINE

mij nog een keer. Desnoods met een nieuwe rubriek: Roulatie: functieswaps gevraagd/aangeboden!

**In alle bescheidenheid geloof ik dat ik een unieke positie heb, juist door mijn 'bovengemiddelde rijpingstijd'**

### Afweging

In mijn zelfonderzoek naar mijn eigen houdbaarheid kom ik op een afweging vanuit de volgende factoren:

- Deskundigheid: je kennis en ervaring als basis voor de hele functie.
- Energie: je enthousiasme en gedrevenheid als voorwaarde voor je functie.
- Tevredenheid: het vertrouwen en de waardering van je omgeving (je team en alle stakeholders) met betrekking tot wat je doet en hoe je het doet.
- Gewenning: het effect van een ingesleten stijl en de mogelijke impact van blinde vlekken.
- Ontwikkeling: het brede onderwerp van leren en innoveren.

En vast als 'voorproefje': de initialen van de laatste twee factoren hintten op 'go'...



### Kennis en ervaring

Het is misschien nuttig om eerst nader in te gaan op mijn visie op auditen in zijn algemeenheid en de setting binnen MN in het bijzonder. Ik wil toegevoegde waarde leveren. Niet voor de vorm, maar met lef dat voortkomt uit echte betrokkenheid bij en kennis van de organisatie en daardoor op de onderwerpen die ertoe doen: wat mij betreft is dat wat internal audit bij uitstek moet kunnen bieden.

In alle bescheidenheid geloof ik dat ik in dit opzicht een unieke positie heb, juist door mijn 'bovengemiddelde rijpingstijd'. De omloopsnelheid van management en directie bij MN was de afgelopen jaren hoog. En ondertussen zijn de uitdagingen aanzienlijk: als financiële dienstverlener groot in onder andere pensioen- en vermogensbeheer is het allesbehalve saai. Het is dus niet 'op de winkel passen', verre van dat.

### Kritisch vermogen

Hoe prettig is het dan dat er een internal afdeling is met kritisch vermogen en vergaande organisatiekennis. Niet alleen van processen, systemen en data, maar ook van de mens- en cultuurkant, de producten, de strategie en de klanten. Soms ook als het 'geweten' en een bron van lessons learned (een 'geheelonthouder'). Dit alles helpt continu. In het nuttig maken van onze audits en in alle contacten met de organisatie. Maar juist ook overkoepelend: bij het uitdenken van het auditplan, in het vertalen van bevindingen vanuit afzonderlijke audits naar de rode draden op MN-niveau en het optreden als trusted advisor. Wat nu houdbaarheid? Vanuit dit perspectief krijg je bijna een kwade dronk als Audit Magazine je benadert 'omdat je al tien jaar in je functie zit'.

**Als ik me niet meer kan verbazen en verwonderen, dan stel ik niet meer de goede vragen en gaat het ten koste van mijn vermogen tot echt waarnemen en luisteren**

### Verliefd of houden van?

Kent u het verschil tussen verliefdheid en houden van? Het kwam bij me boven toen ik over houdbaarheid nadacht. Want ja, het geeft een enorme energie, de spanning van een nieuwe relatie. Als er volgende maand een nieuwe CAE binnen zou stappen bij MN is dat ongetwijfeld anders dan hoe ik aan een nieuwe maand begin. Hoelang duurt verliefdheid? Een paar maanden, een of twee jaar? Als je het op deze manier uitpluist, is dan de uitkomst dat het het beste is om elke twee jaar een nieuwe relatie aan te gaan? Of is de fase daarna minstens net zo waardevol, waarin je elkaar vertrouwt en kent, de drijfveren en behoeften begrijpt en elkaar helpt die te bereiken.

### Energie

Het is best boeiend om ook vanuit dit perspectief te kijken naar de houdbaarheid. Waarbij ik niet pleit voor een 'verstandshuwelijk, vanwege de 'huwelijkse voorwaarden'. Als iets voor mij centraal staat dan is het: energie. Als ik niet meer enthousiast ben over wat ik doe, dan moet ik stoppen, vandaag nog. Als ik me niet meer kan verbazen en verwonderen, dan stel ik niet meer de goede vragen en gaat het ten koste van mijn vermogen tot echt waarnemen en luisteren. Als er geen energie meer stroomt in al mijn ontmoetingen, dan sta ik niet meer in werkelijk contact.

### Het komt erbij

Internal audit kost in zeker opzicht altijd energie voor de organisatie, het komt erbij, je valt mensen lastig in hun dagelijkse routine. Juist daarom vind ik dat we als afdeling energie moeten uitstralen, auditees moeten dit direct doorhebben (en mocht er een goede IT-auditor zijn die dit leest en zich hierin herkent: neem contact met me op!).

Mijn team weet hoe belangrijk ik dit vind. Daar selecteer ik mijn teamleden ook op. Want we hebben eigenlijk zo'n apart beroep. We mogen iedere dag van alles vinden van de organisatie, in een gestage stroom aan bevindingen, actiepunten en oordelen. Dat kun je doen vanuit een ivoren toren, vanuit macht die je aan je charter ontleent. Ik denk niet dat ik het dan elf jaar had uitgehouden. Liever doe ik het vanuit betrokkenheid en in verbinding, en vergeet ook de humor niet. Het is geen trucje, maar het leidt tot openheid.

MN is een vrij overzichtelijke organisatie. We hebben een businessunit Vermogensbeheer, Pensioenbeheer, Verkeringen, een IT-organisatie en staven. Internal audit bestaat uit acht medewerkers. Kortom, we komen dezelfde MT's en directieleden nogal wat keren per jaar tegen. Ik wil dat doen vanuit energie. Als die niet meer stroomt is mijn houdbaarheid op. Geen idee of daar een vaste termijn voor geldt.

# AUDIT

## MAGAZINE



### Opdrachtgevers

Eerst weer extra informatie over de setting binnen MN. Onze klanten noemen we opdrachtgevers, het zijn enkele pensioenfondsen en verzekeraars die grote betrokkenheid hebben met MN (deels ook als aandeelhouder) omdat zij de hele uitvoering aan ons hebben uitbesteed en hier vervolgens natuurlijk vergaand grip op willen houden. Op deze manier beheren we € 175 miljard aan vermogen en verzorgen bijvoorbeeld de pensioenadministratie voor bijna twee miljoen mensen.

### Rapportagelijnen

Een jaarlijkse ISAE 3402 volstaat dan niet, ook niet voor hun toezichthouders zoals De Nederlandsche Bank. Daarom verkeer ik in de uitzonderlijke situatie dat we als IAF van MN niet alleen rapporteren aan de directie en auditcommissie van de eigen organisatie, maar we ook een rapportagelijijn hebben richting deze opdrachtgevers. Deze is verder geformaliseerd bij de invoering van IORP II (internationale pensioenwetgeving) met een sleutelfunctiehouder internal audit op fondsniveau. Het aantal stakeholders van de IAF van MN is dus nogal groot en de governance wat complexer.

### Vertrouwen

Natuurlijk is het in deze setting van belang om te kunnen steunen op heldere charters en afspraken. Maar een ander begrip gaat hier nog ver bovenuit en is niet op papier te regelen. Ik doel hier op vertrouwen. Het vertrouwen dat je de onderwerpen echt begrijpt en op alle niveaus hier eerlijk over rapporteert, in goede en slechte tijden en zonder water bij de wijn te doen.

**Natuurlijk is het van belang om te kunnen steunen op heldere charters en afspraken. Maar een ander begrip gaat hier nog ver bovenuit: vertrouwen**

Ik durf te stellen dat dit vertrouwen bestaat en de afgelopen jaren op belangrijke momenten steeds bevestigd is. Hoe je het ook tracht te organiseren en waarborgen: dit vertrouwen is bottom line altijd aan jou als mens gekoppeld en, als dit bestaat in de eindverantwoordelijke voor de IAF, een niet te onderschatten asset. Helemaal in een complexe setting met zoveel interne en externe stakeholders. Daarom moet – als het goed zit – het onderwerp van dit magazine over het rouleren van de CAE niet alleen benaderd worden vanuit het thema houdbaarheid, maar in sommige omstandigheden ook vanuit het thema kapitaalvernietiging.

# AUDIT

## MAGAZINE

### Ingesleten stijl en blinde vlekken

Nu komen we op de onderwerpen waarvoor het een nadeel is als je langer op je plek zit. Natuurlijk kan ik wijzen op wisselingen in mijn team, waardoor je altijd wordt uitgedaagd, ook op je stijl en je blinde vlekken. Maar als CAE is je invloed zonder meer groot. Nog los van het feit dat je ook zelf zorgt voor het aannemen van je nieuwe teamleden. En ook al probeer ik daarin bewust diversiteit qua profiel en achtergrond op te zoeken: je kunt niet stellen dat genoemd nadeel hiermee is weggenomen.

### Geen toevalstreffers

Aan de andere kant heb ik de overtuiging dat we een vak beoefenen en onze oordelen geen toevalstreffers zijn. We hebben toch onze standaarden om tot goed doordachte audits te komen en een deugdelijke grondslag te vormen voor onze oordelen en adviezen? Ik sluit zeker niet uit dat andere auditors en een andere CAE soms tot andere zinvolle bevindingen waren gekomen. Noem dit gerust blinde vlekken. En met een andere stijl hadden we mogelijk soms effectiever of efficiënter kunnen zijn. Maar het gaat me om de hoofdstroom van de zekerheid die we geven, de tekortkomingen die we benoemen en de impact die we zo hebben op MN-niveau.

### Bewezen hebben

Ik gaf hiervoor iets aan over het vertrouwen dat bestaat bij de diverse stakeholders intern en extern. Dit ontstaat alleen als je door de jaren heen bewezen hebt nooit belangrijke onderwerpen 'gemist' te hebben in de auditkalender, in je audits en je overkoepelende rapportages. Dat je altijd onderkend hebt waar het in de organisatie echt om gaat, niet alleen in de run maar vandaag de dag zeker ook in de change: je (early) warnings en niet pas als tekortkomingen zich reeds vergaand gemanifesteerd hebben.



### Ingesleten stijl

Het hangt in mijn ogen van de setting af wat de nadelen zijn van een wat ingesleten stijl of enige blinde vlekken, mogelijk met name in stabiele organisaties met de luxe dat het gaat om 'resterende verbeterpuntjes'. Voor onze oordelen en de grote onderwerpen mag het niet uitmaken, anders doen we iets fout in onze professie en stel ik voor dat we voortaan in de kleine lettertjes van ons auditrapport toevoegen: 'De in dit rapport opgenomen bevindingen zijn afhankelijk van de werkwijze en blinde vlekken van het auditteam. Een ander team, en met name een andere CAE hadden tot een totaal ander oordeel kunnen komen.'

# AUDIT

## MAGAZINE

### Leren en innoveren

Ik heb in mijn carrière veel organisaties gezien als externe accountant en vervolgens bij het aansturen van diverse afdelingen. Het is zeker: je leert van afwisseling en nieuwe omgevingen. En dus is het goed mogelijk dat ik me in mijn vakgebied verder had kunnen ontwikkelen als ik nog twee keer was geswitcht de afgelopen jaren. Ik kan er nog veel omheen vertellen (over alles wat ik naast mijn werk doe, of over hoe mijn rol binnen MN in de loop van de tijd is gewijzigd), maar voor je persoonlijke ontwikkeling is na circa vijf jaar wisselen best gezond. Al moet ik erbij zeggen dat die ontwikkeling wat mij betreft niet uitsluitend betrekking hoeft te hebben op het worden van een steeds betere auditor. Om het wat filosofisch te zeggen: je kunt iedereen dat hij vooral leert en innoveert als mens, en dat neem je ook mee in je werk. Als die ontwikkeling stilstaat is het wat mij betreft ernstiger...

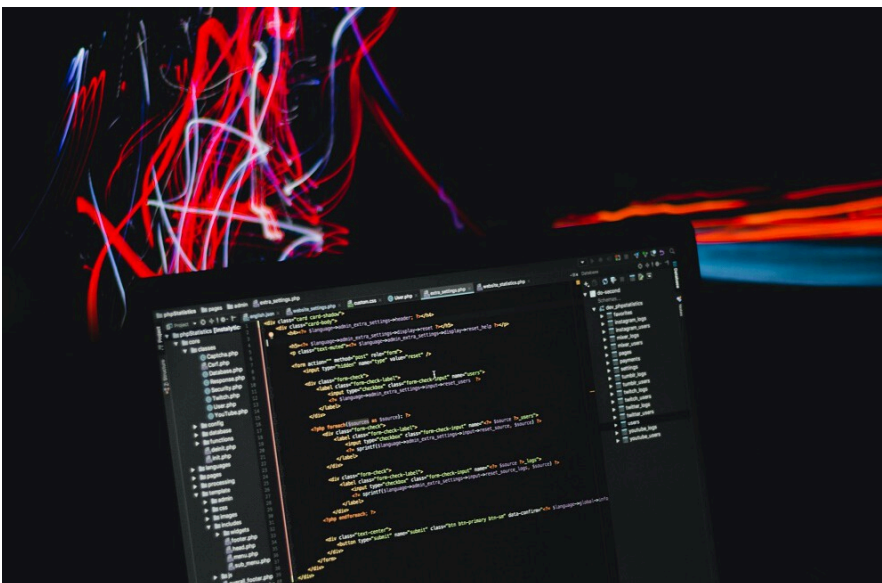
### Lang op dezelfde stoel zitten heeft mogelijk nadelen voor ontwikkelen en innoveren, zowel individueel als collectief

### Niet stilgestaan

Een soortgelijke beschouwing geldt ook voor de afdeling. Ik heb die elf jaar geleden vorm mogen geven vanuit mijn visie op het vakgebied en wat passend is bij MN. Sindsdien heeft dit zeker niet stilgestaan, op tal van vlakken zou ik kunnen beschrijven hoe er bewust een evolutie heeft plaatsgevonden en we hier steeds mee bezig zijn. Gelukkig ook geholpen door de pensioensector, die vandaag de dag allesbehalve saai genoemd kan worden. Maar een nieuwe CAE had mogelijk meer revolutie opgeleverd. Laat ik er dus niet om heen draaien, want ik had beloofd een eerlijke reflectie te geven. Lang op dezelfde stoel zitten heeft mogelijk nadelen voor ontwikkelen en innoveren, zowel individueel als collectief.

### Rol goed blijven invullen

Aan de andere kant moet gezegd worden dat het geen bedrijfsdoelstelling voor MN is om onderscheidend te zijn in haar auditfunctie. We moeten onze rol in de derde lijn 'gewoon' goed blijven invullen ten behoeve van al onze stakeholders. En ja: dat vraagt om ontwikkelen, leren en innoveren, zeker. Zo zijn we de afgelopen jaren bezig steeds meer data te ontsluiten voor onze audits, een pensioenadministratie met bijna twee miljoen deelnemers leent zich hier goed voor.





# AUDIT

## MAGAZINE

Het betekent ook een andere mix aan auditors binnen het team en in 2022 hopen we een stap te zetten naar machine learning om nog krachtiger te worden in deze analyses. Dit zijn passende stappen. Maar revoluties in strategie, visie en uitvoering: in alle bescheidenheid – in veel omgevingen is het gewicht hiervan toch bepalender voor de houdbaarheid van de CEO dan voor de CAE. En eerlijk gezegd: uiteindelijk is het in auditland bij roulatie toch ook vaak 'nieuwe wijn in oude zakken'.

### Mijn 'afdronk'

De invloed van de vijf genoemde factoren zijn deels persoonsafhankelijk. Bijvoorbeeld of je energiek blijft in je rol of inslaapt. Daarnaast is het nuttig om het gewicht per factor in te schatten. Ik zie dan een balans voor mij met enerzijds het belang van organisatiekennis en vertrouwen en anderzijds het belang van blinde vlekken en vernieuwing. Het is nuttig als de CAE met de mensen om zich heen periodiek reflecteert naar welke kant die balans doorslaat, dit is per situatie verschillend. En daar dan bijvoorbeeld eens een artikel over schrijft in Audit Magazine... Prosit ('het strekke u tot voordeel')!

#### Over

Drs. Hans Manson RA is directeur Internal Audit bij MN, een van de grootste pensioenuitvoerders. Daarvoor was hij onder meer verantwoordelijk voor de auditfuncties bij Agis (2001-2005) en Zwitserleven (2005-2011).

**Tags:** De houdbaarheid van de CAE

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/artikelen/elf-jaar-cae-een-oen-of-oenoloog/>