

INTERVIEWS | 1 AUGUSTUS 2022

"DE HOUDBAARHEID VAN DE CAE WORDT MEER BEPAALD DOOR DE VRAAG OF ER VOLDOENDE 'FIT' IS"

Auteur: Drs. Marc van der Veen RA RO CIA RMFI - Sierd Stapersma RO EMITA

Leestijd: 6 min



In zijn loopbaan vervulde Ton Teitsma de rol van chief audit executive (CAE) in meerdere organisaties. Wij spraken met hem over het thema 'houdbaarheid van de CAE'. Bestaat dat eigenlijk? En zo ja, waar is dat van afhankelijk en hoe voorkom je figuurlijke blindheid?

Wie is Ton Teitsma?

"Sinds juni 2020 werk ik als manager Internal Audit bij het Pensioenfonds Rail & Openbaar Vervoer, waar ik leidinggeef aan een team van vijf auditors. Mijn werkzame leven ben ik begonnen als rijksaccountant bij de Belastingdienst, vervolgens ben ik overgestapt naar Coopers & Lybrand Dijker Van Dien (een voorloper van PwC), en daarna heb ik circa 25 jaar in diverse finance- en auditfuncties gewerkt bij KPN, Ahold en Mediq. Via Mediq heb ik de pensioenwereld leren kennen, en ben inmiddels ruim negen jaar bestuurder bij het bedrijfstakpensioenfonds Medewerkers Apotheken. Naast mijn werk ben ik actief binnen het IIA als lid van de regiegroep Internal Audit voor Pensioenfondsen, en tevens als

docent betrokken bij het Certified Pensioenexecutive programma van de Erasmus Universiteit (ESAA)."

"De rol van sparringpartner van het management ook steeds belangrijker geworden"

Regiegroep IIA?

"Met het platform Interne Audit voor Pensioenfondsen en uitvoeringsorganisaties (afgekort IAP) wil IIA Nederland een bijdrage leveren aan de verdere implementatie en een proportionele, effectieve en efficiënte uitvoering van de (wettelijke) sleutelfunctie interne audit bij pensioenfondsen. Het platform dient voor het verstrekken van (vaktechnische) ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van antwoorden op vragen, voorbeelden/good practices en guidance en relevante documenten ten aanzien van interne audit-gerelateerde vragen vanuit de pensioensector."

Was de term internal audit al in zwang toen u begon?

"Niet op een grote schaal. Als rijksaccountant bij de Belastingdienst deed ik vooral bijzondere onderzoeken bij grote ondernemingen op het gebied van vennootschaps- en omzetbelasting. Mijn eerste echte aanraking met het internal auditvakgebied was tijdens mijn werk bij KPN in de jaren negentig. In die tijd was de rol van interne audit voor een belangrijk deel gericht op het controleren van (financiële) verantwoordingen (inclusief de jaarverslaggeving). Sindsdien is het vak en de rol van internal audit in rap tempo geëvolueerd tot wat het nu is en is de interne auditfunctie vooral gericht op het verlenen van assurance en advisering op het gebied van governance, risicomanagement en de interne beheersing van organisaties. En daarmee is de rol als sparringpartner van het management ook steeds belangrijker geworden."



Ton Teitsma, Pensioenfonds Rail & Openbaar Vervoer: “Zodra je het gevoel hebt dat de klik met de organisatie minder wordt, moet je jezelf de vraag stellen of je nog wel op de goede plek zit”

Bestaat er zoiets als de houdbaarheid van een CAE?

“Interessante vraag! Ik denk dat die bestaat, al ligt dit niet vast in een maximumaantal jaren. De houdbaarheid wordt meer bepaald door de vraag of er voldoende ‘fit’ is bij de organisatie waar je actief bent, en of jouw bijdrage daaraan nog voldoende effectief is. Zodra je het gevoel hebt dat de klik met de organisatie minder wordt, moet je jezelf de vraag stellen wat hiervan de oorzaken zijn, welke verbeteringsacties nodig zijn, en of je nog wel op de goede plek zit.”

Geldt een goede ‘fit’ alleen voor de CAE?

“Het vraagstuk inzake de goede ‘fit’ met de organisatie is overigens niet alleen relevant voor de CAE, maar ook voor interne auditfunctie als geheel. Als het beeld ontstaat dat de interne auditfunctie niet meer aansluit bij de verwachtingen, dient in overleg met de directie, bestuur en/of raad van commissarissen te worden nagegaan waardoor dit wordt veroorzaakt, en dienen eventuele passende verbeteringsmaatregelen te worden genomen.”

En wie bepaalt dat überhaupt?

“Zoals aangegeven is het goed om zelf regelmatig na te gaan of je het gevoel hebt dat je nog van toegevoegde waarde kunt zijn voor de organisatie waar je werkt. Daarnaast zullen de directie, bestuur en/of het audit comité/raad van

commissarissen zich uiteraard eveneens periodiek moeten afvragen of de CAE, en meer algemeen de interne auditfunctie, voldoet aan de verwachtingen. Daarom is het goed om het functioneren van de interne auditfunctie en in het bijzonder het functioneren van de CAE, jaarlijks te bespreken en te evalueren.”

“Een dynamische organisatie met veel ontwikkelingen dwingt een CAE en de interne auditfunctie om elke keer opnieuw de situatie (blanco) te verkennen”

Waar hangt de houdbaarheid van de CAE eigenlijk vanaf?

“Zoals eerder genoemd, wordt dit wat mij betreft niet uitsluitend bepaald door een maximale zittingsduur. Soms is de klik al verdwenen na een paar jaar, in andere gevallen kan de houdbaarheid veel langer duren. De termijn hangt af van vele factoren. Een dynamische organisatie met veel (interne en externe) ontwikkelingen dwingt een CAE en de interne auditfunctie om elke keer opnieuw de situatie (blanco) te verkennen.”

Zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op de houdbaarheid?

“Een andere factor die een rol kan spelen is het belang van de CAE in het kader van het behoud van continuïteit. Zo werkten we bij internal audit van Mediq met een co-sourcingmodel. Deze externe ondersteuning varieert door de tijd (externe auditors veranderen van baan, groeien door, en/of worden te duur) en dan zorgt de CAE (samen met vaste internal auditmedewerkers) voor de benodigde continuïteit. Daarnaast kunnen de interne doorgroeimogelijkheden, de levensfase van de organisatie en de onderwerpen/thema's die onderzocht moeten worden de houdbaarheid beïnvloeden. De levensfase van een organisatie (startup of scale-up, mature, end-of-life cycle et cetera) kan medebepalend zijn voor het type CAE dat het best past bij de organisatie.”



Hoe moet een CAE ervoor zorgen dat hij niet ‘blind’ wordt?

“Ik denk dat veel aspecten een rol kunnen spelen om als CAE en interne auditfunctie fris en up-to-speed te blijven. Uiteraard moet je je kennis en ervaring in het werkveld op peil houden. Daarnaast is het belangrijk om een goed begrip te krijgen van de bedrijfsprocessen en risico's van de organisatie, en deze kennis in de praktijk tot uitdrukking te laten komen. Hiertoe is het ook belangrijk om regelmatig met verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie te spreken (netwerken). Stakeholders op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het vermogen om (mee) te

veranderen en het kunnen inleven in de organisatie om te bepalen wat op dat moment belangrijk is, zijn twee andere belangrijke elementen.”

Dus?

“Voor het goed kunnen doorgronden van de organisatie en de risico's heb je enige tijd nodig als CAE. Deze tijd – en tevens ruimte – moet je gegund worden om van echte toegevoegde waarde te kunnen zijn. Ik vind dus dat er ook wel sprake zou moeten zijn van een minimale zittingstermijn voor een CAE van circa twee jaar teneinde goed te kunnen bepalen of er voldoende 'fit' is tussen de CAE en de organisatie.”

Wat zeggen de internationale standaarden eigenlijk?

“De maximale termijn van een CAE (in termen van een maximumaantal jaren) is – bij mijn weten – niet vastgelegd in een internationale standaard (zoals het IPPF). Dat is wel het geval bij bijvoorbeeld externe accountants voor organisaties van openbaar belang (OOB). Voor beursgenoteerde ondernemingen (zijnde OOB's) geldt dat een externe accountant niet 'oneindig' lang dezelfde organisatie mag controleren. Het voordeel van het vastleggen in een standaard is dat CAE's en ondernemingen sowieso gedwongen worden hier actief over na te denken en hierover met elkaar in gesprek te gaan.”

“Wisselingen verrijken je kennis en vaardigheden, en je doet ervaring op met het functioneren in diverse organisaties”

“Daartegenover staat dat – vooral bij kleinere organisaties – de rol van CAE ook vaak gecombineerd wordt met een belangrijke rol als aanjager op het gebied van risk management- en/of compliancegerelateerde vraagstukken. Dit kan een goede rechtvaardiging zijn om als CAE langer aan boord te blijven.”

Ziet u verandering de afgelopen jaren?

“Toen ik begon met werken zaten mensen langer bij dezelfde organisatie (lifetime employment). Tegenwoordig is dat minder, werkomgevingen zijn in het algemeen dynamischer en ontwikkelingen volgen elkaar sneller op. De levensduur van organisaties is vaak ook korter geworden en de groeicurve is steiler, met name als gevolg van technologische ontwikkelingen. Daarmee verdwijnen bepaalde organisaties ook weer sneller van het toneel. En verder zie je dat de samenstelling van directies en/of het bestuur van organisaties ook geregeld wijzigt. Voor de CAE betekent dit dat hij alert moet zijn op al deze ontwikkelingen, hij hierin een goede positie moet bepalen voor de interne auditfunctie, en continue moet evalueren of de interne auditfunctie nog voldoende aansluit op de behoeften en wensen van de organisatie.”

Is het raadzaam dat een CAE na een termijn een andere functie gaat bekleden?

“In zijn algemeenheid ben ik van mening dat het goed voor je ontwikkeling is om na een zekere periode te wisselen van baan binnen of buiten een organisatie. Dergelijke wisselingen verrijken je kennis en vaardigheden, en je doet ervaring op met het functioneren in diverse organisaties. Uiteraard hangt dit ook af van de mogelijkheden binnen een organisatie en de motivatie en kennis van iemand zelf.”

AUDIT

MAGAZINE

Over

Ton Teitsma RA is manager Internal Audit bij Pensioenfonds Rail & Openbaar Vervoer. Daarnaast is hij bestuurder en voorzitter van de risicocommissie van Pensioenfonds Medewerkers Apotheken en als docent betrokken bij het Certified Pensioenexecutive programma van de Erasmus Universiteit (ESAA).

Tags: De houdbaarheid van de CAE

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/de-houdbaarheid-van-de-cae-wordt-meer-bepaald-door-de-vraag-of-er-voldoende-fit-is/>