

INTERVIEWS | 30 JANUARI 2023

LEEN PAAPE: EEN TERUGBLIK OP EEN VEELZIJDIGE EN BEWOGEN CARRIÈRE

Auteur: Max Lodder CISA - Naeem Arif RO EMIA

Leestijd: 10 min



Op 8 december 2022 gaf Leen Paape zijn emeritaatscollege als hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit. Stopt hij dan helemaal? Zeker niet! Een terugblik op zijn loopbaan en de ontwikkelingen binnen het vakgebied van internal auditing.

U hebt de Koninklijke Militaire Academie (KMA) gevolgd en bent oud-militair. Hoe kwam u in de accountancy terecht?

"Ik heb vooral op basis van rationale gronden gekozen voor de KMA. In eerste instantie wilde ik geschiedenis studeren. Bij het academiegebouw in Leiden werd echter een verhaal verteld dat mij op andere gedachten bracht. De boodschap was dat er met geschiedenis geen droog brood te verdienen was. Het advies was om een ander vakgebied dat je interesse had toch eens goed in overweging te nemen. Toen heb ik mij in Tilburg voor een studie economie ingeschreven. Deze universiteit stond goed aangeschreven en was voor mij ook in de buurt."

Wanneer kwam de KMA in beeld?

AUDIT

MAGAZINE

“Ik las in een blad over de KMA waarna ik koos voor een administratief economische richting daar. Dat was mede omdat ik toch nog mijn dienstplicht moest vervullen, bovendien kreeg je nog zakgeld ook! Mijn vader vond het overigens maar niets dat ik KMA ging doen. Ik deed daar twee examens, een voor de KMA en een voor het NIVRA. Op de KMA kon je ongeveer de helft van je RA-studie op die manier behalen, de andere helft deed ik daarna in mijn eigen tijd. In mijn militaire tijd ben ik dan ook registeraccountant geworden.”

“Minder dan twee jaar was genoeg om te ontdekken dat jaarrekeningen controleren niet mijn liefde was. Veel te veel cijfers, en boekhouden was al niet mijn favoriete vak.”

Hebt u zelf ook nog jaarrekeningen gecontroleerd?

“Dat heb ik heel kort bij KPMG gedaan. Ik kwam daar terecht omdat ik destijds voorzitter van de Vereniging van Accountancy Studenten was en door een collega werd benaderd. Minder dan twee jaar was genoeg om te ontdekken dat dat niet mijn liefde was. Veel te veel cijfers, en boekhouden was al niet mijn favoriete vak.”

En uw eerste aanraking met operational auditing?

“Mijn eerste aanraking met het vakgebied was al in het leger. Bij de landmacht en luchtmacht heb ik nog een tijd als internal auditor rondgelopen. Van KPMG heb ik de overstap naar mijn klant KLM Pensioenfondsen gemaakt, waar ik eerst als controller ben begonnen. Dat was destijds een nieuwe functie die ik twee jaar heb vervuld. Daarna ben ik begonnen als intern organisatieadviseur bij KLM. En weer later ben ik vanwege mijn gecombineerde kennis van accountancy met organisatiekunde gevraagd om bij de interne accountantsdienst het operational-auditingvakgebied te introduceren. Ik kwam in een functie terecht die ik ongelooflijk leuk vond. De stap naar internal auditing was als het ware een natuurlijke overgang. Het was echt geweldig. Ik mocht overal kijken en mocht overal wat van vinden. De ene keer in de bagagekelder, dan weer in de cockpit van een vliegtuig.”

Viel de term ecologische voetafdruk in die tijd weleens?

“Dat denk ik niet. Ik kan het mij in ieder geval niet herinneren. De club van Rome kenden we toen al lang en dat er een issue was met milieu, was ook wel bekend. Om maar wat te noemen: de zure regen en het gat in de ozonlaag. Niet lang daarna begon ik bij PwC met duurzaamheidsdienstverlening voor klanten als Shell. We hielpen toen al door mee te denken over geïntegreerde jaarverslagen, inmiddels toch alweer zo’n 25 jaar geleden.”

Hoe bent u betrokken geraakt bij de auditopleiding aan de Erasmus Universiteit Rotterdam?

“Ik gaf sinds 1988 parttime les aan Erasmus Universiteit. Toen Arie Molenkamp en Jan Driessen in 1996 overstapten naar de Universiteit van Amsterdam kwam de vraag wie de opleiding kon voortzetten. Daar ben ik voor gevraagd. Ik moest daar even over nadenken, maar het leek me leuk om te doen. Dit was wel de reden om KLM te verlaten, daar vonden ze het namelijk geen goed idee als ik op de vrijdagen met de opleiding bezig zou zijn. Zo heb ik de overstap gemaakt naar Coopers & Lybrand, dat later opging in PwC.”

Waar bent u trots op terugkijkend op uw tijd als directeur van de IAA-opleiding in de Maasstad?

“Het opzetten van nieuwe dingen heb ik altijd leuk gevonden. Neem bijvoorbeeld mijn betrokkenheid bij de oprichting van IIA Nederland, het opzetten van operational audit bij KLM en de introductie van In Control Services bij PwC. Het uit

de grond stampen van een opleiding is op zijn zachtst gezegd nog best een dingetje. Je moet je realiseren dat er helemaal niets was achtergebleven waar ik op kon voortbouwen.”



Leen Paape: “Ik wilde graag hoogleraar worden. Als ik iets doe wil ik daarin ook het hoogste bereiken”

U moest vanaf nul beginnen?

“Ja, de kasten waren letterlijk leeg. Soms moest ik in de ochtend nog het materiaal bedenken voor het college dat ik in de middag zou verzorgen. Ik moest ook een nieuw team opzetten. We hebben in die tijd ook de switch gemaakt van een eenjarige naar een tweejarige opleiding. Het was echt pionieren. Waar ik trots op ben is dat we dit in een half jaar hebben kunnen opzetten. Ik weet nog goed dat ik in de zomer in de tuin zat, mijn dochter Amber was net geboren, druk bezig met bellen om studenten te werven. Dat blijft je wel bij. In september 1996 begonnen we met negentien deelnemers!”

Hoe verliep uw overstap naar Nyenrode?

“Dat was vrij makkelijk. Ik wilde graag hoogleraar worden. Prof. Bram Beek en prof. Wim Hartman waren twee hoogleraren waar ik tegenop keek, en ik gaf zelf al geruime tijd les. Als ik iets doe wil ik daarin ook het hoogste bereiken. Bij PwC ben ik partner geworden, dus bij de universiteit wilde ik professor worden. Ik was al eerder van plan om te promoveren, maar ik belandde in een echtscheiding. In zo’n periode valt een hoop stil en ik speelde met de gedachte om het niet meer te doen.”

Maar...?

“Jaren later ging het balletje bij Erasmus alsnog rollen en mijn werkgever vond het ook wel een prettig idee om een hoogleraar in dienst te hebben. Toen ik bijna gepromoveerd was kreeg ik te horen dat ik eerst lid moest worden van het Erasmus Research Institute of Management om hoogleraar te mogen worden. Dat vond ik prima, tot ik erachter kwam

dat ik daarvoor nog flink moest publiceren in wetenschappelijke journals. Ik had het gevoel dat ik net een marathon had gelopen door met een jong gezin en als partner bij PwC te promoveren. Ik had geen zin om daar direct nog een marathon achteraan te lopen. Dus ging ik om mij heen kijken. Dat is uiteindelijk Nyenrode geworden. Daar ben ik hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging (BIV) geworden.”

U bent veelvuldig actief als toezichthouder. Ervaart u daarbij een toegevoegde waarde van de internal auditfuncties?

“Zeker, maar soms nog te weinig. Als je toezichthouder bent dan heb je frequente contacten met auditors. De meeste organisaties waar ik toezichthouder ben, hebben ook een interne auditfunctie. De kwaliteit en de manier van werken zijn variërend. Ik merk dat zeker de externe auditor – maar soms ook de interne – te dogmatisch in de wedstrijd zit. Als toezichthouder zie ik relatief weinig van de organisatie, dus zijn auditors voor mij van groot belang. Ik wil niet alleen mooie rapporten van hen ontvangen. Ik wil ook weten wat ze zien, proeven, ruiken en ervaren. Ook als dat niet direct evidence based is.”

En dat is lastig voor auditors?

“Sommige auditors vinden dat een hele ingewikkelde vraag. Soms zie ik rapporten voorbijkomen waarbij ik echt moet doorvragen naar wat ze nu eigenlijk willen zeggen. Ik begrijp heel goed dat de rapporten soms wat gemasseerd zijn, al was ik zelf vroeger niet zo van het politiek correcte. Bij KLM heb ik regelmatig ruzie gemaakt. De interne psycholoog bij KLM zei al dat ik meer van de knikkers dan van het spel was. Auditors moeten zich meer uitspreken en ook subjectieve indrukken delen. Dat geldt ook voor de externe auditor. Die zit helemaal klem. Als toezichthouder heb ik de auditors altijd uitgenodigd om meer te vertellen dan wat er op papier staat.”

“Sinds jaar en dag ben ik er voorstander van om de IAF op te hangen aan de RvC. So what als je daarmee een instrument van de RvC bent. Dat doet niets af aan de waarde van een IAF”

Wringt dat niet met de objectiviteit en onafhankelijkheid van de auditor?

“In de opleiding heb ik studenten misschien wel verkeerd opgeleid. Het bewaken van objectiviteit is terecht en valide, maar er zijn nu eenmaal niet altijd normen beschikbaar om aan te toetsen terwijl je wel graag het complete beeld wilt hebben. Het maakt mij persoonlijk ook niet uit als het bestuur aanwezig is bij dergelijke informele gesprekken, al maakt dat het gesprek misschien minder makkelijk. Ik verwacht van de auditor echter wel dat wat hij aan mij vertelt ook aan het bestuur vertelt. Wat betreft onafhankelijkheid, daar heb ik niet zoveel mee.”

Want?

“De meeste IAF's rapporteren wel aan de raad van commissarissen (RvC), maar hangen hiërarchisch nog onder het bestuur. Sinds jaar en dag ben ik er voorstander van om de IAF op te hangen aan de RvC. So what als je daarmee een instrument van de RvC bent. Dat doet niets af aan de waarde van een IAF. We zijn toch allemaal lid van dezelfde organisatie met hetzelfde belang? Ik denk dat rapporteren aan de RvC de positie van de IAF juist sterker maakt en de mate van afhankelijkheid minimaliseert.”

Waarom koos u als thema van uw afscheidscollege voor de maatschappelijke zorgplicht als wettelijke verplichting?

“Omdat ik tot de conclusie ben gekomen dat het op de huidige manier, die gebaseerd is op vrijwilligheid, niet opschiet.

Het gaat simpelweg te langzaam. Als je terugkijkt naar de afgelopen decennia zie je duurzaamheid steeds meer terugkomen in de discussie. Je ziet een maatschappelijke trend. Ook in de code-Tabaksblad kwamen begrippen als verantwoordelijkheid en duurzaamheid al meer naar voren. De langetermijnwaardecreatie is inmiddels in de governance codes verwoord. Maar op het gebied van wetgeving is er nog veel te weinig gebeurd. Van de meest recente code die is gepubliceerd wisten we vooraf al dat het mosterd na de maaltijd was. Ze zijn als het ware ingehaald door de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)."

"Als er iets een sleepanker is in Nederland, dan is het wel de Vereniging Effecten Uitgevende Ondernemingen (VEUO). Die zijn onderdeel van de commissie en zitten niet op dit soort veranderingen te wachten. Alles wat de belangen van ondernemingen in de weg staat, daar zijn ze op tegen. Het lijkt een soort bijziendheid die ze hebben. De commissie achter de governance code zit dus in een spagaat. Ze willen meer doen, maar worden afgeremd door de compromissen die ze moeten sluiten. Daarom gaat de ontwikkeling van de code minder snel dan je zou willen."

In het onlangs verschenen boek *Exit Fantoomtrots dat u samen met Leo van de Voort schreef, pleiten jullie voor een one-tier board. Waarom?*

"Vroeger had je in Nederland geen keuze en moest je verplicht het two-tiermodel hanteren. Inmiddels is de keuze voor een one-tiermodel al een aantal jaren mogelijk. Het model als zodanig is niet zaligmakend. In Nederland praten we dan ook al een tijdje over de 1,5-tier board. Wat ik zie is dat commissarissen dichter op de bal zitten dan vroeger. Ze kruipen dichter tegen het bestuur aan en vergaderen vaker samen. Uit onderzoek blijkt dat de RvC vaak te risicomijdend is en het bestuur te voorzichtig, met het gevaar dat de private equity-'sprinkhanen' en andere barbaren langskomen, die denken dat ze het beter kunnen. Bij het one-tier model zit je als bestuur en RvC op hetzelfde moment om de tafel en kun je betere en scherpere besluiten nemen."



Leen Paape: "Een IAF is vaak de kleinste afdeling van een organisatie, maar dat is helemaal niet erg. Klein maar dapper"

U bent zelf toezichthouder bij het ABP. Hoe werkt het daar?

"Klopt, ik zit als toezichthouder bij het ABP in zo'n omgeving. Ik zie in de praktijk dat het kan functioneren en vind het wel wat hebben. Het leidt ertoe dat je als toezichthouder of non-executive meer hoort en ziet. Ook stem je mee, in plaats van dat je het bestuur achteraf terug zou moeten fluiten. Als commissaris krijg ik van bestuurders weleens het verwijt dat ik op hun stoel wil gaan zitten. Ik zeg dan, wen er maar aan. Dat wordt in de toekomst echt niet anders. Dan zet ik bij wijze van spreken gewoon mijn stoeltje wat dichterbij, en als de situatie daarom vraagt soms weer een keer wat verder weg."

Recent droeg u bij aan een publicatie in het *Maandblad voor Accountancy en*

***Bedrijfseconomie* waarin wordt gepleit voor een nieuw soort management control system. Kunt u dat toelichten?**

"Vakgenoten zullen het model Four Levers of Control van Robert Simons wel kennen, het zit in de curricula van diverse opleidingen. Wat we zien is dat de interactive control systems van Simons niet goed zijn ontwikkeld, dus gingen we op zoek naar iets wat wel werkt. Diagnostic control systems van Simons geeft aan of een organisatie dingen goed doet."

AUDIT

MAGAZINE

Interactive control systems geven aan of je de goede dingen doet. Dat vinden bedrijven ingewikkeld. Daarom kan dit nieuwe model een oplossing bieden. Agent based modeling is een vorm waarbij je de interactie tussen agenten kunt modelleren. Het gaat over leren, samenwerken en strategische onzekerheden. Daarvoor zijn agent based models zeker bruikbaar. Dit hebben wij in dit geval gedoopt tot participative control systems (PCS) en dat is als het ware een nadere uitwerking van Simons, maar dan wel veel beter!”

U was de afgelopen drie jaar columnist bij Audit Magazine. Hoe was dat?

“Het was leuk om te doen en om mijn kennis te kunnen uitdragen. Ik hoop dat ik daaraan een invulling heb kunnen geven die voor auditors interessant is. Soms was dat makkelijk en soms wat lastiger. In zeshonderd woorden iets uitdragen is leuk, maar ook een uitdaging om je punt te kunnen maken.”

“Het beroep gedraagt zich nog te vaak als Calimero: ik ben klein en zij zijn groot. Zolang ik de beroepsgroep ken, zijn we al bezig om aan iedereen te vertellen dat ook wij belangrijk zijn. Zie ons! Hoor ons! Dan moet je je daar ook naar gedragen”

Emiritaatscollege betekent meestal pensioen. Is dat in dit geval ook zo?

“Nee! Hoewel ik in november toen ik 66 jaar en zeven maanden oud werd en mijn eerste AOW heb ontvangen, blijf ik zeker nog actief in het vakgebied. Ik ga niet achter de geraniums zitten. Ik heb lang in de internal-auditwereld rondgelopen en het is mij een lief ding. Mijn afscheidscollege markeert wel dat ik mijn verantwoordelijkheden bij Nyenrode heb overgedragen. Ik blijf voorlopig nog promovendi begeleiden en colleges verzorgen. Verder blijf ik actief in mijn rol als toezichthouder bij een aantal organisaties.”

Vindt u dat de beroepsgroep internal auditors voor vol wordt aangezien?

“Het beroep gedraagt zich nog te vaak als Calimero: ik ben klein en zij zijn groot. Zolang ik de beroepsgroep ken, zijn we al bezig om aan iedereen te vertellen dat ook wij belangrijk zijn. Zie ons! Hoor ons! Dan moet je je daar ook naar gedragen, vind ik. Vandaar ook mijn oproep om je als auditor uit te spreken. We zijn als beroepsgroep een heel eind gekomen, maar bij de vraag wat we als auditor echt vinden kruipen we nog te vaak in onze schulp. Als je mee wilt doen in de grotemensenwereld moet je je ook volwassen gedragen. Een IAF is vaak de kleinste afdeling van een organisatie, maar dat is helemaal niet erg. Klein maar dapper. Kom van dat Calimerocomplex af. Spreek je meer uit en kijk verder dan je neus lang is en je opleiding groot is. En als ik nog een tip mag meegeven: blijf als auditor niet te lang op dezelfde plek zitten. Zoek na een tijd eens iets anders. Doe andere ervaringen op. Verandering van spijs doet eten.”

Over

Leen Paape is emeritus hoogleraar Corporate Governance aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij lid van verschillende raden van commissarissen-, advies-, en toezicht.

Tags: internal audit

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/leen-paape-een-terugblik-op-een-veelzijdige-en-bewogen-carriere/>